

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

COHORTE 2014

Tema: “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LOS MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano

Autora: Ingeniera Andrea Vanessa Jácome Lizano

Directora: Psicóloga Maria Cristina Abril Freire Magíster

Ambato – Ecuador

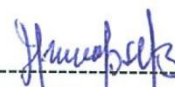
2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por *el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. Presidente del Tribunal e integrado por los señores Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, MBA; Ingeniera María Dolores Guamán Guevara Mg., e Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA, Miembros del Tribunal de Defensa designados por Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LOS MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO” aprobado Unidad Académica de Titulación, elaborado y presentado por la Ingeniera Andrea Vanessa Jácome Lizano, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal anrueba v remite el trabajo para uso v custodia en las bibliotecas de la UTA.*



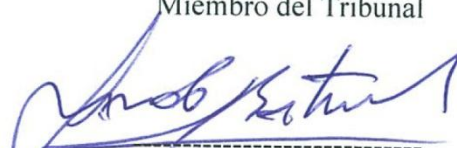
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA
Miembro del Tribunal



Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA
Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN

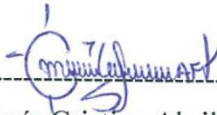
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LOS MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO”, le corresponde exclusivamente a: *la Ingeniera Andrea Vanessa Jácome Lizano*, Autora bajo la Dirección de Psicóloga María Cristina Abril Magíster, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera Andrea Vanessa Jácome Lizano

CC: 1803853652

AUTORA



Psicóloga María Cristina Abril Freire Magíster

CC: 180332417-5

DIRECTORA

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera Andrea Vanessa Jácome Lizano

CC: 1803853652

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS CONTENIDO

PORTADA.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.....	ii
AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
AGRADECIMIENTO	x
DEDICATORIA	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
EXECUTIVE SUMMARY	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico	8
1.2.3 Prognosis.....	11
1.2.4 Formulación del problema	13
1.2.5 Preguntas directrices	13
1.2.6 Delimitación.....	13
1.3 Justificación	14
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivo específico	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes investigativos.....	17
2.1.1 Fundamentación filosófica.....	26

2.1.2 Fundamentación epistemológica.....	27
2.1.3 Fundamentación ontológica	28
2.1.4 Fundamentación axiológica	28
2.1.5 Fundamentación social.....	29
2.1.6 Fundamentación legal	30
2.2 Categorías fundamentales	33
2.3 Marco conceptual variable independiente.....	35
2.3.1 Gestión administrativa	35
2.3.2 Modelos de gestión de talento humano.....	36
2.3.3 Gestión por competencias	37
2.3.4 Etapas de la gestión por competencias.....	40
2.3.5 Descripción de puestos.....	41
2.3.6 Grado de ocupación	42
2.3.7 Rol de puesto.....	42
2.3.8 Unidad.....	42
2.3.9 Desempeño.....	43
2.3.10 Sub – procesos por competencias	44
2.3.11 Reclutamiento	44
2.3.12 Selección	44
2.3.13 Capacitación.....	45
2.3.14 Evaluación de desempeño	46
2.3.15 Desarrollo – plan de carrera	46
2.3.16 Clasificación de competencias	47
2.3.17 Competencias básicas	48
2.3.18 Competencias genéricas o conductuales	49
2.3.19 Competencias específicas - funcionales o técnicas	49
2.4 Marco conceptual variable dependiente.....	53
2.4.1 Administración de Recursos Humanos	53
2.4.2 Aplicación de personas	54

2.4.3 Métodos de valuación de puestos.....	55
2.4.4 Sistemas de valuación de puestos	58
2.4.4.4 Objetivos de la valuación de cargos.....	59
2.4.5 Método de valoración de puestos cualitativos y cuantitativos	60
2.4.5.1 Métodos no cuantitativos	60
2.4.6 Política salarial.....	65
2.4.7 Remuneración fija.....	66
2.4.8 Remuneración variable	66
2.4.9 Estructura salarial.....	67
2.4.10 Sueldos	67
2.4.11 Salario	68
2.4.12 Factores externos.....	68
2.4.13 Factores internos	69
2.4.14 Disponibilidad de puestos	72
2.5 Hipótesis	74
2.5.1 Hipótesis alternativa.....	74
2.5.2 Hipótesis nula.....	74
2.6 Señalamiento de variable	74
2.6.1. Variable independiente	74
2.6.2 Variable dependiente.....	74
CAPÍTULO III.....	75
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.1 Enfoque de la investigación	75
3.2 Modalidad básica de la investigación	76
3.2.1 Investigación de campo.....	76
3.2.2 Investigación documental	77
3.3 Nivel o tipo de investigación	77
3.3.1 Investigación exploratoria.....	77
3.3.2 Investigación descriptiva.....	78

3.4 Población y muestra.....	78
3.4.1 Población.....	78
3.4.2 Muestra	78
3.5 Operacionalización de las variables.....	80
3.6 Plan de recolección de información.....	83
3.7 Plan de procesamiento de la información	85
3.8 Validación.....	85
3.8.1 Coeficiente alfa de Cronbach.....	85
CAPITULO IV.....	87
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	87
4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	87
4.2 Interpretación de Resultados.....	112
4.3 Comprobación de hipótesis.....	114
Hipótesis alternativa.....	116
Hipótesis nula.....	116
CAPITULO V	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
5.1 Conclusiones.....	119
5.2 Recomendaciones	120
CAPITULO VI.....	122
PROPUESTA	122
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	123
6.3 Justificación	124
6.4 Objetivos.....	125
6.4.1. Objetivos específicos:	125
6.5 Análisis de factibilidad	126
6.5.1 Socio cultural	126
6.5.2 Organizacional	126
6.5.3 Económico	126
6.5.4 Talento humano	127
6.6 Fundamentación.....	127

6.6.1 Surgimiento del concepto de competencia laboral.....	127
6.6.2 Competencias laborales.....	127
6.6.3 Competencias.....	128
6.6.4 Gestión por competencias.....	129
6.6.5 Clasificación de competencias.....	129
6.6.6 Modelo de gestión de competencias.....	130
6.6.7 Perfil por competencias.....	130
6.6.8 Selección de personal.....	131
6.6.9 Sistema de gestión del recurso humano.....	131
6.6.10 Modelo de gestión del talento humano por competencias.....	131
6.6.10.4 Objetivos al aplicar y medir competencias en la Empresa.....	133
6.7 Metodología, modelo operativo.....	133
6.7.1 Filosofía.....	133
6.8 Administración.....	179
6.9 Previsión de la evaluación.....	182
6.9.1 Objetivo.....	182
6.9.2 Estrategias.....	182
Bibliografía.....	183
ANEXO.....	190

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad
Técnica de Ambato, en especial a
los docentes de la maestría que en
su momento tomaron parte en mi
formación profesional.

A la EP-EMAPA-A por el apoyo y
la información brindada para la
realización de este trabajo.

Finalmente, a mi familia que
estuvieron siempre pendientes,
gracias por su preocupación y
cariño

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios quien ha derramado salud y bendiciones y me ha permitido culminar un paso importante en mi vida profesional; a mis padres por su apoyo, consejos y amor incondicional, han logrado formar a la persona que soy, mi familia (abuelita, hermanas, cuñados, sobrinos) quienes me han sabido acompañar en cada etapa y momento de vida, mi esposo, compañero y sobre todo amigo, por estar siempre junto a mí, gracias a todos ellos quienes son un pilar fundamental y me incentivaron a alcanzar este objetivo profesional y personal.

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA: “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LOS MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO”

AUTOR: *Ingeniera Andrea Vanessa Jácome Lizano*

DIRECTOR: *Psicóloga. María Cristina Abril Magíster*

FECHA: *10 de octubre de 2017*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue tomado de una problemática en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, la misma que ha brindado total apertura para el desarrollo de este trabajo de investigación, en donde se determinó que el principal problema está enfocado en la Gestión por Competencias y su relación con los Métodos de Valuación de Puestos, y a través de interrogantes se determinó el nivel de afectación a la productividad de sus colaboradores que interfiere altamente el cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional. En ese marco, está orientada a aumentar el rendimiento de su capital humano y de la institución al gestionar correctamente el talento humano que involucre todos los procesos administrativos, el objetivo de esta investigación es determinar el nivel de competencias laborales de cada subproceso de talento humano, y de acuerdo a ese análisis buscar alternativas que ayuden a mitigar la falta de competencias dentro de los procesos administrativos.

Considerando como el principal recurso de la empresa al talento humano, se propone la elaboración de perfiles por competencia que es la descripción de las principales actividades que se realiza en un puesto de trabajo y las competencias que se requiera para cubrir dicho puesto.

Definiendo competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten a un colaborador desempeñarse de manera efectiva, se ha considerado como básicas capacidad de negociación, iniciativa, confianza en sí mismo, pensamiento estratégico, liderazgo, flexibilidad.

Bajo estas consideraciones, para la EP-EMAPA-A contar con perfiles por competencias es el punto de partida para iniciar una gestión del talento humano basada en competencias; lo que tiene dos efectos, por una parte la empresa se ve beneficiada al contar con personal idóneo en cuanto a conocimientos y habilidades relacionada con sus puestos de trabajo; y, por otro los colaboradores de la institución tendrán mayores oportunidades de desarrollarse profesionalmente ya que facilita su promoción, estabilidad y desarrollo de sus capacidades a través de una eficiente valuación de puestos.

Descriptor: Gestión, empresa, competencias, métodos, valuación, puestos, productividad, colaboradores, planificación, capital humano, talento humano, procesos, perfil por competencias.

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**THEME: MANAGEMENT BY COMPETENCES AND ITS RELATIONSHIP
WITH THE METHODS OF VALUATION OF POSTS OF THE OFFICIALS OF
THE PUBLIC COMPANY - MUNICIPAL COMPANY OF DRINKING WATER
AND SEWAGE OF AMBATO**

AUTHOR: *Ingeniera Andrea Vanessa Jácome Lizano*

DIRECTED BY: *Psicóloga. María Cristina Abril Magíster*

DATE: *10 de octubre de 2017*

EXECUTIVE SUMMARY

The present work was taken from a problem in the Public Company - Municipal Water and Sewerage Company of Ambato, which has provided total openness for the development of this research work, where it was determined that the main problem is focused on Management by Competences and its relation with the Methods of Valuation of Positions, and through questions the level of affectation to the productivity of its collaborators was determined that interferes highly the fulfillment of the Institutional Strategic Planning. In this framework, it is aimed at increasing the performance of its human capital and the institution by properly managing human talent that involves all administrative processes, the objective of this research is to determine the level of work skills of each sub-process of human talent, and according to that analysis, look for alternatives that help mitigate the lack of competencies within administrative processes.

Considering as the main resource of the company the human talent, the profiling is proposed by competence that is the description of the main activities carried out in a job and the skills required to cover said position.

Defining competencies as the set of knowledge, skills and abilities that allow a collaborator to perform effectively, has been considered as basic negotiation skills, initiative, self-confidence, strategic thinking, leadership, flexibility.

Under these considerations, for the EP-EMAPA-A to have competency profiles is the starting point to start a management of human talent based on competencies; which has two effects, on the one hand the company benefits from having qualified personnel in terms of knowledge and skills related to their jobs; and, on the other hand, the employees of the institution will have greater opportunities to develop professionally as it facilitates their promotion, stability and development of their abilities through an efficient valuing of positions.

Keywords: Management, company, competences, methods, valuation, positions, productivity, collaborators, planning, human capital, human talent, processes, profile by competences.

INTRODUCCIÓN

PRIMER CAPITULO: Este capítulo parte desde la concepción y la determinación del problema objeto de estudio, de tal manera se realiza un análisis global comparativo a nivel mundial, nacional y local; además, la importancia de plantearse los objetivos para dar solución al problema planteado.

SEGUNDO CAPITULO: Es aquí donde se realiza una investigación a profundidad de las variables planteadas, es así que se desarrolla los aportes teóricos los mismos que se pueden encontrar en libros, artículos de revistas, sitios web, entre otros. Comprende un conjunto de conceptos que constituyen un punto de vista del problema planteado.

TERCER CAPITULO: La metodología de la investigación es una base para el desarrollo de la investigación, ya que se describe y analiza a fondo el problema planteado, a través de procedimientos determinados como técnicas de observación y recolección de datos.

CUARTO CAPITULO: Es la parte medular del proyecto de investigación, pues aquí se desarrolla las encuestas aplicadas, donde se tabula y se realiza un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas para determinar la viabilidad del proyecto, mediante la comprobación de hipótesis.

QUINTO CAPITULO: Este capítulo no es más que realizar de manera objetiva las conclusiones y recomendaciones basados en los resultados de las encuestas a los objetivos planteados del proyecto.

SEXTO CAPITULO: Partiendo de los capítulos anteriores, en este capítulo, se propondrá la propuesta con la cual se busca resolver el problema de estudio, donde para llegar a esta propuesta se deberá estructurar de manera adecuada cada uno de los capítulos y determinara el alcance de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Macrocontextualización

Actualmente, las organizaciones se encuentran en la problemática de saber cómo gestionar correctamente a su capital humano, de ahí surge la importancia de manejar adecuadamente los sistemas de talento humano. Estos sistemas y su aplicación difieren de acuerdo a cada entorno. Actualmente las organizaciones están aplicando sistemas que permitan tener a su capital humano motivado, a través del reconocimiento de las competencias que demanda cada cargo.

Para los autores Tejada y Navío (2004, pág. 6), *“las nuevas modificaciones en el mundo de trabajo, sobre todo a causa de introducción de las nuevas tecnologías, genera nuevas necesidades formativas, ante lo cual es propicio un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación, desde esa óptica es necesario evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, siendo una herramienta que permite flexibilizar a la organización”*.

La gestión por competencias no es novedoso, pues en los últimos años se ha aplicado con mayor énfasis en diferentes países como España, Estados Unidos, Brasil, etc., pues existen instituciones que regulan las competencias para ciertos sectores, lo que ha provocado que las organizaciones se preocupen más por sus colaboradores y de manera especial en la productividad.

De acuerdo a los constantes cambios y transformaciones en las que se ven inmersas las organizaciones actuales se ha llevado a adaptar sus estructuras jerárquico - funcionales, es por eso que la gestión por competencias, así como también los métodos de valuación de puestos, han sido temas que la mayoría de empresas están viendo como una oportunidad de cambio dentro de sus organizaciones, ya que involucran cien por ciento a los colaboradores, y de éstos depende el desarrollo organizacional.

Por tanto, la importancia de mantener a los colaboradores bien retribuidos de acuerdo a las actividades que desempeñan, identificando sus competencias y ubicándolos en los puestos de trabajo de acuerdo a las mismas.

El autor García (2011, pág. 9), “a lo largo de estos años han proliferado los desarrollos del concepto de competencias y su aplicación, fundamentalmente, a la gestión de recursos humanos en numerosas organizaciones y en diferentes ámbitos profesionales, las competencias se diferencian en la medida que puedan desarrollarse, el contenido de conocimientos y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar, modificar las actitudes y valores resulta más difícil, aunque cambiar los motivos y los rasgos de carácter es posible pero el proceso para lograrlo resulta largo, difícil y costoso”.

Es así, que en países como Estados Unidos, México, etc. la gran mayoría de las compañías aplican metodologías para evaluar sus puestos, en virtud de que lo necesitan para tomar una serie de decisiones indispensables para la gestión organizacional como determinar el nivel salarial de los puestos, el nivel académico que se debe asignar a los mismos, su jerarquía en la organización, etcétera.

El Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos surgió a comienzos de los años 50 como uno de los pioneros de la gestión organizacional en 1943. Con el tiempo se ha convertido en uno de los métodos más difundidos para la valoración de puestos

directivos, aplicándose en organizaciones de todo el mundo. (Zerili, 1981, pág. 22). Los sistemas de valoración generan mayor satisfacción laboral de los colaboradores lo que permite mejorar la competitividad empresarial.

En ese sentido, no sólo en países europeos, asiáticos, se ofrece información sobre la valuación de puestos de trabajo como herramienta que permite dimensionar y visibilizar tanto los requerimientos personales necesarios para el desempeño de los puestos, como el alcance y las condiciones en las que se desarrollan.

Actualmente el mundo entero requiere beneficiarse de la versatilidad y capacidad de adaptación, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de una organización se basan de uno u otro modo en medir las competencias y valorar sus puestos.

Además, en un mundo superpoblado y globalizado, todos los colaboradores deben desarrollar competencias que les permitan vivir y trabajar con éxito, interactuar armónica y productivamente.

El talento humano cuando no puede lograr sus objetivos en base a su esfuerzo propio, se une con otros para formar organizaciones; una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 7).

Según el autor Chávez (2012, pág. 14), “el empleo de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generan ventajas competitivas sostenibles en la empresa”

Mesocontextualización

En Ecuador, es un tema relativamente nuevo, hoy por hoy se ha visto un gran cambio dentro de las organizaciones, ya que se empieza hablar sobre competencias laborales, reconociendo, que las empresas están considerando a la gestión por competencias como una herramienta indispensable para enfrentar nuevos desafíos.

El autor Gallegos (2000, pág. 63), “la teoría de competencias se constituye en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización”

La gestión por competencias además de considerar importantes los conocimientos, destrezas y habilidades de una persona, hacen especial énfasis en los comportamientos y conductas que permiten alcanzar los objetivos trazados. El éxito de las organizaciones se debe en gran medida al trabajo que realizan las personas, actualmente se está adoptando como un medio para incrementar la productividad

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa, lo cual pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. (López, 2005, pág. 82), esto le permite a la gerencia o direcciones departamentales puedan centrarse en las características de las personas sean éstas a corto, medio y largo plazos para de esta manera hacer frente a los constantes cambios dentro de una organización.

Bajo este contexto, el Ecuador también se encuentra trabajando e implementando sistemas que permitan valorar y mejorar a sus colaboradores buscando una homologación y equidad de conformidad a las actividades que se desempeñan en cada puesto o grado jerárquico.

Para Mariño (2008, pág. 25), “la valoración de puestos permite determinar y atribuir al terminar la fase de análisis, definición y especificación, mediante los oportunos procedimientos e instrumentos metodológicos, el valor relativo (expresados en términos no monetarios) de cada tarea, lo cual permite adjudicar a cada uno un pago justo y proporcional a su nivel e importancia para la empresa”.

Sin embargo, aunque ya se ha dado ese cambio, no se ve reflejado en todos los sectores ya que los cambios que diariamente surgen en el país influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización, es por esto que cada uno de sus componentes debe adaptarse para ajustarse a esos cambios.

Según Perego y Ricardi (1987, pág. 43) *“La valoración de tareas como técnica retributiva tiene un origen bastante lejano: se sostiene con frecuencia que la alternativa consiste en valorar o no las tareas. En realidad, la alternativa consiste en valorarlas racionalmente con procedimientos y métodos experimentales válidos y uniformes”*, en definitiva, la valoración de puestos es un proceso mediante el cual se busca determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma organización.

Segura (2009, pág. 34), *“todos los problemas no los resuelve la valoración de puestos de trabajo, pero sienta las bases para proceder para soluciones más perdurables al establecer un valor inicial y equitativo, determinando por las propias características de lo que se espera que el trabajador realice en su ocupación y las exigencias mínimas que se le impone a éste”*.

Microcontextualización

El panorama en la provincia de Tungurahua no difiere mucho en relación a nivel nacional, especialmente en este cantón en donde existe un mayor número de empresas que el resto de cantones y es por esta razón que el tema de estudio será especialmente de esta ciudad.

Ambato, por su comercio y competitividad, también se emplean modelos, sistemas y procesos de valuación y competencias que permitan adaptarse a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que ayuden a afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones.

De acuerdo a Caballero y Blanco (2007, pág. 26), *“los sistemas de gestión de recursos humanos basado en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración de talento humano, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la cual aspira”*

Actualmente, las organizaciones en esta ciudad, están poniendo más atención a los procesos de selección, entrenamiento y desarrollo del personal, que permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos estratégicos propuestos que ayudarán a la consecución de metas planteadas, es aquí, donde la gestión por competencias, permitirá conocer los ámbitos de desarrollo profesional del talento humano a través del desarrollo de sus potencialidades de sus competencias, ya que juegan un papel fundamental en el éxito de la empresa

Según Levy (1997, pág. 147), *“Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral”*, bajo esta premisa es necesario tener bien identificadas las competencias de los colaboradores, ya que éstos factores mejoraran el ambiente laboral que cada vez es más competitivo.

La gestión por competencias surge como consecuencia de la necesidad de mantener y mejorar la competitividad de las empresas, en un entorno cada vez más agresivo y rápidamente cambiante. Las organizaciones deben también desarrollar políticas de responsabilidad social interna, que significa promover el desarrollo de la empleabilidad de su fuerza de trabajo, el enriquecimiento de las tareas y puestos de trabajo, y de crear oportunidades de desarrollo profesional. Cuanto más valor el colaborador tenga para la organización, más valorado estará en el mercado de trabajo.

De acuerdo con Cadena y Puga (2009, pág. 19) *“hoy la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es formar un buen equipo de trabajo, como lo menciona Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa”*.

La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, actualmente no ha priorizado un estudio o proyecto que permita analizar las competencias de sus colaboradores. Tampoco, implementando métodos que

permitan valorar los puestos, generando desmotivación en el personal, lo cual provoca que la institución no sea productiva en su totalidad.

Con este antecedente y vista la gran necesidad, la EP-EMAPA-A busca fortalecer en sus colaboradores las competencias laborales, reduciendo al máximo las deficiencias existentes que se presentan en los mismos, enfocándose siempre en llevar a cabo exitosamente las actividades laborales.

Según Acosta (2008, pág. 37), “la valoración de puestos consiste en analizar y compara el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración”.

1.2.2 Análisis crítico

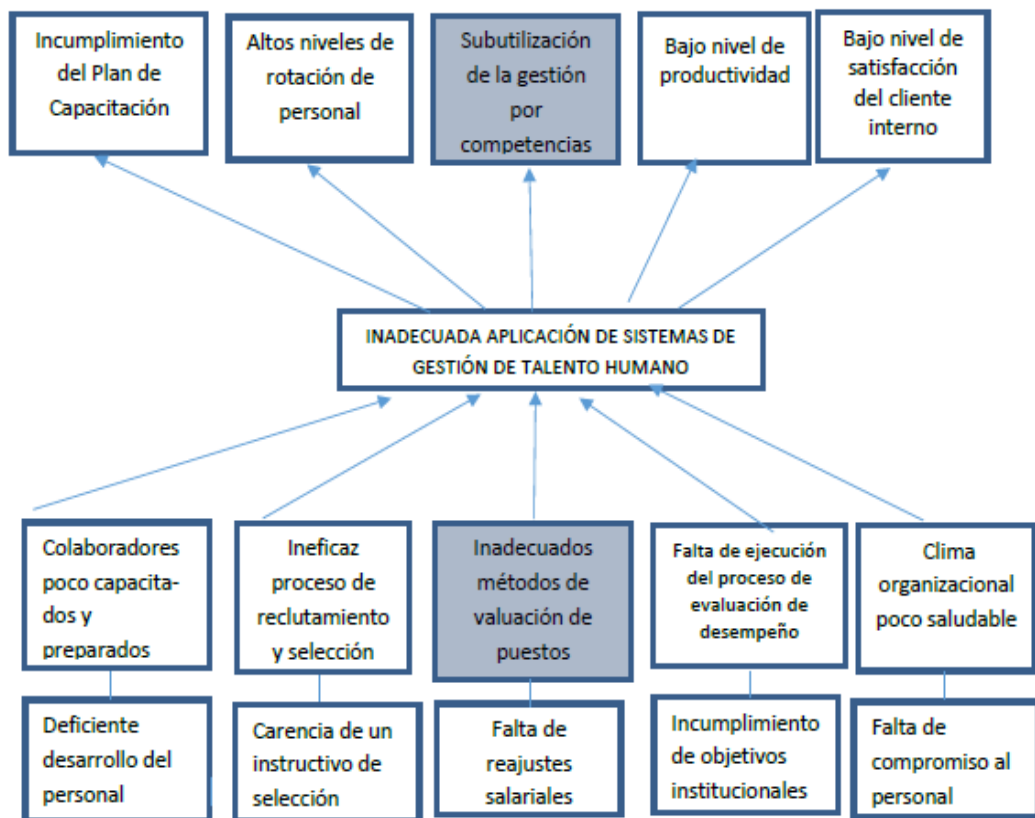


Figura 1. Árbol de problemas
Elaborado por: Jácome, V (2016)

Entendiéndose a la capacitación como el proceso integral para ejecutar de forma efectiva las funciones del colaborador en su puesto de trabajo. Resulta imprescindible capacitar al personal a fin que no sienta desmotivación por las actividades que desarrolla, ya que mejora el conocimiento de las funciones que realiza incrementando el nivel de productividad y calidad del trabajo. Dentro de la EP-EMAPA-A se busca capacitar a los colaboradores a través de un plan de capacitación, pero se debe poner mayor énfasis en el personal que ingresa a la institución, pues es necesario que conozca sobre cada procedimiento que va a ejecutar, ya que el desconocimiento de sus tareas afecta el desenvolvimiento de la institución, hoy en día las capacitaciones constituyen una inversión a mediano y largo plazo ya que ayudan a prevenir riesgos, mejorar la imagen corporativa, producir actitudes positivas, entre otras.

La alta rotación del personal que existe actualmente en la institución, es por procesos de selección de personal inadecuados, esto provoca que pasado cierto tiempo aquellos colaboradores emigren hacia otras empresas porque dentro de la misma existe una insatisfacción laboral por falta de motivación, como también por la incompreensión de las necesidades del personal porque no se brinda un dialogo adecuado, y por una baja remuneración ya que el colaborador considera que la misma es insuficiente y decide abandonar la empresa a la que presta sus servicios.

El análisis de puestos de trabajo pretende conocer, por un lado, sus contenidos (qué hace, cómo se hace, y por qué se hace) y, por otro lado, los requisitos más relevantes para su correcta ejecución. En consecuencia, se relaciona muy directamente con el reclutamiento, la selección, la formación, las carreras la valoración de puestos y la retribución. (Fernández & Beatriz , 2013, pág. 43)

Como resultado, conlleva al bajo nivel de productividad, lo que afecta que la empresa sea eficiente e impida un crecimiento sostenible, generando colaboradores poco satisfechos, siendo de gran importancia ponerle mucha atención a las evaluaciones de desempeño ya que es un indicativo de como se está desarrollando el capital humano de la empresa, lo que permite realizar una retroalimentación de la manera en cómo se ejecuta el trabajo, y con este

instrumento la organización debe tomar las medidas correctivas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Un mal clima laboral muchas de la veces es el resultado de la falta de compromiso de los colaboradores, sin duda alguna dentro de toda institución debe existir la satisfacción del cliente interno que se ve reflejado en el cliente externo; y, la EP-EMAPA-A se encuentra en la lucha continua que permita el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, ya que al no contar con un clima laboral adecuado dentro de la organización, se ve afectado la productividad de la organización generando la falta de desarrollo profesional.

Según Echeverría (2004, pág. 14) *“La valoración de puestos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan”*, con todos estos antecedentes la EP-EMAPA-A necesita una reestructuración con la valoración de puestos, ya que, más de cinco años que la administración no realiza un análisis el cual sea equitativo y justo por las funciones desempeñadas.

Según Varela (2006, pág. 23) *“Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzos y habilidades; la buena voluntad del empleado de hacer éstas contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe”*, toda organización debe comprender realmente lo que significa un intercambio, un servicio prestado por una remuneración de acuerdo a las competencias de cada colaborador.

La insuficiente aplicación de un modelo basado en competencias al personal ha limitado a los directivos a determinar empíricamente las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencia, etc., de los colaboradores que se requieren para cumplir con sus funciones y trabajar acorde a los objetivos y estrategias que mantiene la empresa. Esto, posteriormente, es una consecuencia del descuido que ha existido por parte de la alta gerencia de las organizaciones, en no dar la importancia necesaria a las competencias laborales que cada colaborador posee,

ya que no se ha realizado un análisis de los conocimientos habilidades y destrezas que cada individuo posee para desenvolverse dentro de su trabajo.

1.2.3 Prognosis

El cumplimiento del plan de capacitación mitigaría las falencias de los colaboradores en sus puestos de trabajo, ya que la falta de capacitación que atraviesa la empresa se ve reflejado en el buen desarrollo de la misma, siendo necesario considerar todas las áreas de la organización de manera que todos sus colaboradores sientan ese compromiso con la empresa y permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Resulta importante que a la hora de realizar la selección de personal se contemplen adecuadamente todos los procesos, esto es identificando al candidato idóneo para ocupar un puesto de trabajo, por lo que la persona responsable del área de talento humano en ejecutar esta tarea deberá tener los conocimientos necesarios para este fin, ya que realizando una buena selección de personal los niveles de rotación de personal disminuirían notablemente.

Es importante determinar que aumentar la productividad de la EP-EMAPA-A, se requiere del desarrollo del talento humano por competencias, de lo contrario, no se podrán cumplir a cabalidad los objetivos planteados por la administración de la empresa, y por ende se dará lugar a la pérdida de recursos que ocasionará que el personal decida presentar su renuncia y busque otro puesto de trabajo en otra empresa.

A fin de evitar la insatisfacción del cliente interno, la empresa debe mantener motivado a su personal, buscando mecanismos que faciliten la adaptación de sus colaboradores, con el fin que se logre el cumplimiento de los objetivos propuestos, para lograr edificar el problema la gerencia debe estar al tanto del progreso de los funcionarios, el tiempo y la capacidad de cada uno, así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes para poder cumplir el objetivo.

En la EP-EMAPA-A si no se contribuye a la implementación de la gestión por competencias en el personal, generará un deterioro con el clima laboral, provocando una disminución en el rendimiento y la productividad de sus colaboradores, ya que no permitiría que se cumplan los objetivos planteados; lo cual perjudicará el bienestar y la imagen de la institución.

Desarrollar competencias para la vida implica la formación de competencias laborales, es decir, competencias asociadas a la productividad y la competitividad. La experiencia del país muestra que los jóvenes necesitan mejores herramientas conceptuales y metodológicas que les posibiliten desempeñarse con éxito en su quehacer laboral y una propuesta educativa que los prepare para enfrentar con seguridad el desafío y la responsabilidad de ser productivos para sí mismos y para quienes los rodean. (Ministerio de Educación de Colombia, 2014)

Todo esto afectaría de manera directa e indirecta a la empresa, si los miembros de la misma no están incentivados y comprometidos con la institución en la que a diario prestan sus servicios, no se verán los resultados esperados, y que son fruto del esfuerzo y trabajo en conjunto de los miembros de la empresa.

En palabras de Rodríguez y Peñaranda citado por Rodríguez y Posada (2007, pág. 97) *“mencionan que el concepto de competencias laborales tiene diferentes aplicaciones: identificación, estandarización para un empleo normativo institucional, enseñanza o capacitación, y evaluación o certificación. A este proceso administrativo es al que los psicólogos organizacionales se incorporan basándose en los modelos de competencias”*, esta es la razón por la cual las organizaciones deberían analizar las competencias de sus colaboradores

Es importante determinar que los métodos de valuación de puestos es un análisis cuyo objetivo es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones, y que se utiliza como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios, los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los colaboradores a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función

compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Si no se garantiza una valoración justa e imparcial a los colaboradores, se tendrá pérdida de tiempos y movimientos ya que se sentirán insatisfechos y sin ganas de trabajar, si no se toman los correctivos necesarios, seguirá el deficiente control en los colaboradores y comenzarán a trabajar de manera individual y no colectiva como es lo recomendable para cumplir los objetivos de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la gestión por competencias se relaciona con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Cómo se sustenta teóricamente la gestión por competencias y la valuación de puestos en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?
- ¿De qué manera se realiza el diagnóstico de la gestión por competencias en los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?
- ¿Qué alternativa de solución es la más idónea para potenciar la Gestión por Competencias y mejorar los métodos de valuación de puestos?

1.2.6 Delimitación

Delimitación de contenido

- **Campo:** Administración
- **Área:** Talento humano
- **Aspecto:** Gestión por competencias – Métodos de valuación de puestos

Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrolló en las instalaciones de la Empresa Municipal – Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, ubicada en las calles Av. Antonio Clavijo e Isaías Sánchez, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, república del Ecuador.

Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el primer semestre del año 2017.

Delimitación poblacional

Los elementos de observación de esta investigación lo constituyen los funcionarios de la EP-EMAPA-A

1.3 Justificación

Debido a la necesidad de analizar la gestión por competencias y la valuación de puestos de los colaboradores, se ha visto la exigencia de realizar esta investigación, que permita obtener resultados deseados en todas las actividades que se encuentra realizando y que haya cambios constructivos en todo su entorno, siendo la primera ocasión que se va a realizar este tipo de investigación, se espera que ayude a mejorar el ambiente de trabajo y a garantizar el desarrollo organizacional.

La empresa necesita clasificar de manera efectiva las competencias que debe poseer cada puesto de trabajo a través de la valoración conjuntamente, lo que permitirá un mejor desarrollo organizacional y por ende permitirá analizar y describir los puestos de trabajo de los funcionarios que afecta el desempeño laboral del personal, para establecer un punto de inicio para la solución de este problema social que afecta no solo al personal que trabaja allí, sino también al usuario.

Para Fernández (1995, pág. 11) *“El análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño de adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencias y su insuficiente utilización. Sin embargo, tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones”*.

Por tal motivo se estima la necesidad de investigar este tema, debido al gran interés para la institución ya que mediante el mismo, se busca retribuir al personal de acuerdo a sus esfuerzos, competencias y responsabilidades, para que día a día se constatare un ambiente agradable de trabajo. Es por eso que se desea implementar una gestión por competencias; así como un método de valuación de puestos de manera justa y equitativa.

Siendo de gran impacto ya que el capital humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad de la misma, la idea primordial de esta investigación es implementar herramientas que permitan desarrollar competencias en el talento humano al aplicar procesos de reclutamiento y selección de personal, a fin de elevar el desempeño laboral de los colaboradores, y mejorar la calidad de atención a los usuarios a través de la previsión al momento de realizar contrataciones futuras para todas las áreas de la empresa, en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección del personal facilitará establecer canales de comunicación y retroalimentación entre mandos medios y directivos para elevar el desempeño laboral y afianzar la relación.

La factibilidad está determinada por el uso de recursos tanto económicos, materiales, humanos y tecnológicos, para la realización de este trabajo de investigación del tema ya planteado, que se lleva a cabo en la empresa EP-EMAPA- A, es importante recalcar que se cuenta con la autorización respectiva de las autoridades que dirigen la empresa, que es el campo investigativo.

Tiene como beneficiarios a los trabajadores y funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, y su aporte práctico está directamente relacionado con los beneficios que recibe tanto la empresa como los usuarios al contar con un punto de partida para una gestión por

competencias adecuada y un método de valuación de puestos, mediante el uso de la tecnología y en consecuencia ahorro de tiempo y dinero.

Será de gran utilidad el presente proyecto, ya que mediante los resultados se conocerán de mejor manera las funciones específicas que deberán cumplir cada uno de los funcionarios y esto a la vez permitirá tener un mejor el funcionamiento y un clima asertivo entre los colaboradores de la EP-EMAPA-A. Lo que se pretende es proponer una o varias soluciones al problema planteado en beneficio de la empresa con la implementación de métodos que mejoren los niveles de gestión administrativa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y la valuación de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato con la finalidad que se garantice un óptimo ambiente laboral.

1.4.2 Objetivo específico

- Sustentar teóricamente el estudio de la gestión por competencias y la valuación de puestos en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.
- Realizar el diagnóstico de la gestión por competencias en los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.
- Proponer alternativas de solución que permitan potencializar la gestión por competencias e incrementar el uso de métodos de valuación de puestos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Se investigó trabajos con temas relacionados al tema de estudio, de tal manera que se realizó un análisis de estas variables en Universidades de España, Málaga, Valladolid, Cuba, Colombia, Chile, Ecuador y en la Universidad Técnica de Ambato, en la Facultad de Ciencias Administrativas. Se encontró algunos trabajos de investigación relacionados con la gestión por competencias y los métodos de valoración de puestos, por lo que se pueden citar los siguientes aportes:

Fue necesario realizar una investigación que analizara la fenomenología de las variables objeto de estudio, así para Ruiz, Jaraba y Romero (2005, pág. 67) *“El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados, a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo, su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general”*.

Por lo tanto, se puede identificar la importancia que en la actualidad se está dando a necesidades de los trabajos mediante de la gestión por competencias, además es

necesario recalcar que a través de estas competencias, se puede ejecutar una valuación de puestos acorde a cada trabajador.

Diseño e Implementación de un sistema integrado de la Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa Juliecom S.A.” explica que para la Empresa Juliecom S.A. “La Gestión por Competencias es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; comenzando así la empresa a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Por todas las razones antes mencionadas he visto muy propicio implementar un sistema integrado de la Gestión del Talento Humano por Competencias en la empresa Juliecom S.A. ya que ésta no cuenta con una herramienta que en la actualidad se vuelve necesaria para el desarrollando adecuado de las actividades de cualquier empresa” (Antamba, 2008, pág. 6)

Para la empresa Juliecom S.A., es necesario implementar un sistema de competencias que permita mejorar la motivación y la productividad de sus colaboradores, para de esta manera reflejar mejor resultados financieros en dicha empresa, razón por la cual se planteó como objetivos: a) *“Dotar al proceso de selección de candidatos potencialmente capaces y calificados para cubrir la vacante b) Asegurar un número adecuado de candidatos que se convertirán en materia prima de los procesos de selección, cuidando aspectos como la cantidad y la calidad”*. (Antamba, 2008, pág. 31)

Desde el punto de vista de Gómez el tema de instigación “Competencias Profesionales en Trabajo Social” para Gómez (2010, pág. 53) *“Las tareas que realiza un profesional son aquellas de las que no sólo puede dar cuenta sino que son las que además justifican su quehacer y dibujan su perfil profesional. Esas tareas pueden ser reducidas a categorías de análisis más simples, de tipo transversal, en lo que se refiere a su realización”*

De igual manera, las competencias laborales son una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad, centrandose su atención en el mejoramiento del capital

humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

Las competencias laborales se han convertido en la base para el manejo del personal y para la estandarización de procesos educativos y laborales; en el mundo laboral se puede ver esto reflejado en las normas de calidad y estandarizaciones que se exigen dentro de la descripción de cargos definiciones de las competencias y habilidades que debe tener cada colaborador para cumplir con los requisitos del perfil del cargo.

Para la investigación referente a la gestión por competencias se han revisado trabajos de investigación que analizan estas variables donde se ha encontrado diferentes aspectos, es así que en palabras de Mertens (1996) citado Flores (2007, pág. 89) en su tema de investigación *“La evaluación de competencias laborales”* manifiesta *“El tema de las competencias, según Mertens (1996), surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictores de éxito”*

La evaluación por competencias en la educación superior” menciona: *primer lugar nos hallamos inmersos en la sociedad del conocimiento. Estamos rodeados de información. Ésta se crea rápidamente y queda obsoleta también rápidamente. En los últimos años ha crecido exponencialmente la información que circula por la red. De hecho, lo importante no es la información, sino el conocimiento, alerta de los riesgos de la “intoxicación”, es decir, de un exceso de información que no podemos digerir y acaba por sobrepasarnos e “intoxicarnos”* (García C. , 2008, pág. 2)

Como lo menciona el autor, es necesario realizar constantemente evaluaciones de desempeño a fin de determinar el grado de comprometimiento con la empresa, para de esta manera determinar cómo están ejecutando sus actividades y en caso de ser desfavorable, implementar sistemas que permitan a los colaboradores estar más comprometidos con la empresa, es aquí, donde interviene las variables de estudio.

En la actualidad, toda empresa debe realizar una evaluación de competencias a fin de determinar una valoración de puestos continuamente, ya que de esta manera se puede tener a trabajadores motivados que generen productividad laboral, esto se realizará con el objetivo de establecer un sistema de remuneración equilibrado y equitativo para todos y cada uno de los puestos, estableciendo así las categorías salariales necesarias.

La aplicación de competencias laborales en una organización, proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto, esto trae un sinnúmero de ventajas.

Mientras tanto para Baños (2011, pág. 226) en su tema de investigación *“Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”*, como se puede determinar el tema de investigación propuesto se centra puntualmente en las competencias de los trabajadores, es así, que el autor se plantea los siguientes objetivos: a) *“Determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados”* b) *“Conocer cómo afecta, si es que lo hace, el clima laboral en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en el nivel de innovación”*

La autora utilizó un profundo trabajo de campo utilizando la técnica de test ya que aplicó un cuestionario a una muestra de 234 colaboradores de diferentes empresas de calzados de la ciudad de México. Los resultados de éste cuestionario fueron analizados mediante una hoja electrónica de excel, lo que permitió verificar la hipótesis y formularse las siguientes conclusiones a) *“Al respecto y sobre la base de las anteriores aportaciones, la definición sintética de competencias esenciales sobre la que nos hemos basado es: un conjunto de habilidades, conocimientos y procesos desarrollados por las personas que trabajan dentro de una empresa y que sustentan y renuevan la ventaja competitiva de la misma”*, b) *“Los estudiosos*

de las competencias esenciales de las empresas separan también los recursos que, a su vez, se convertirán por medio de estrategias en competencias. El conjunto de éstas últimas permitirán desarrollar la ventaja competitiva de las empresas. Sin embargo, las aportaciones de estos autores están muy ceñidas al marco contextual de sus respectivos países. En lo que sí hay coincidencia con los autores que han hecho incursiones en países latinoamericanos es en que no es posible estandarizar un método exacto para detectar las competencias incluso en países con culturas similares” (Baños, 2011, pág. 226)

De la misma manera y continuando con el análisis de las variables para Buritica (2012, pág. 16) dentro de su tema de investigación “ Evaluación de Competencias Laborales en estudiantes de Ingeniería Industrial” se planteó como objetivos a) *“Identificar y Evaluar el nivel de competencias laborales requeridas por los estudiantes del pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira y elaborar una propuesta para fortalecer el desarrollo de las mismas, así como también los objetivos específicos”* b) *Identificar las competencias laborales requeridas en el medio laboral de los para los estudiantes de Ingeniería Industrial,* c) *Evaluar y Determinar el nivel desarrollado de las competencias laborales de los estudiantes de noveno semestre Ingeniería Industrial.*

En definitiva el autor busca implementar estos objetivos para mejorar la satisfacción laboral ya que los trabajadores se van a sentir más satisfechos con sus trabajos, puesto que se les van a reconocer las nuevas competencias en el desempeño del puesto, razón por la cual comprobó su hipótesis mediante el análisis de los resultados producto de la realización de encuestas al personal, por lo que dentro de sus conclusiones se pueden citar: a) *“El liderazgo es la competencia más desarrollada, debido a la orientación de la carrera y la formación de la ingeniería industrial, sin embargo su nivel de desarrollo en promedio se encuentra en 51 puntos es necesario trabajar en cerrar la brecha y obtener un nivel alto que le permita cumplir con los requerimientos del mercado laboral y cumplir con las expectativas de formación de la carrera”* b) *“La propuesta de formación integral incluye un plan de mejoramiento para desarrollar las competencias de un nivel medio bajo a un nivel medio alto, a*

través de la aplicación de estrategias en las aulas de clase". (Buritica, 2012, págs. 87-88)

En el trabajo investigo de Rodríguez (2012, pág. 86) denominado "*Orientación Profesional por Competencias transversales para mejorar la Empleabilidad*" se planteó como objetivos a) "*Desarrollar perfiles profesionales, resultados del aprendizaje y competencias deseables en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las siete áreas, b) Elaborar una metodología para analizar los elementos comunes, las áreas específicas y diversas y encontrar la forma de alcanzar consensos*"

Adicionalmente, la autora utilizó un profundo trabajo de campo utilizando la técnica de test, ya que aplicó entrevistas 748 egresados de la Universidad de Zaragoza dato que se ve reducido a 448 y que por consiguiente define, a pesar de las dificultades, el mantenimiento de un 60% de la muestra cuantitativa inicial. Se realizan un total de 411 entrevistas presenciales, de las cuales se seleccionan aleatoriamente 100 para hacer un análisis en profundidad. Los resultados de éste cuestionario fueron analizados mediante una hoja electrónica de Excel, lo que permitió verificar la hipótesis y formularse las siguientes conclusiones: a) "*Existe una clara correlación entre los egresados que reciben orientación profesional por competencias y una coyuntura laboral satisfactoria en los mismos. Al igual que existe una correlación marcada entre los egresados que han recibido orientación profesional por competencias y la propia percepción que tienen de su nivel de empleabilidad, considerándose ellos mismos más empleables al haber recibido dicha orientación*". (Rodríguez A. , 2012, pág. 218)

Para Buenaño (2014, pág. 2) dentro de su trabajo de investigación "*El Desarrollo de Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.*", dentro de su tema de investigación sobre las competencias, se puede determinar que las empresas están viendo como un factor de gran importancia medir dichas competencias de sus colaboradores, siendo sus objetivos a) "*Estudiar el desarrollo de competencias y*

su incidencia en el desempeño laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato, b) Analizar los métodos de desarrollo de competencias para identificar el potencial de los trabajadores de la empresa VISPRIN CIA. LTDA., c) Diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa VISPRIN CIA. LTDA. para cuantificar el cumplimiento de metas.”

Además, el autor utilizó un profundo trabajo de campo utilizando la técnica de test ya que aplicó un cuestionario a la totalidad de los empleados de la empresa VISPRIN CIA. LTDA., los resultados de éste cuestionario fueron analizados mediante una hoja electrónica de excel, lo que permitió verificar la hipótesis y formularse las siguientes conclusiones: a) *“El desempeño de los trabajadores en la empresa se lo evalúa por resultados, fundamentándose en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas e informando a los empleados sobre el progreso alcanzado. Según la entrevista realizada se cumple al 100% lo planteado”* b) *“El desarrollo de competencias es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para lograr mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al talento humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales”* (Buenaño, 2014, pág. 104)

En el trabajo investigativo de Tamayo denominado *“La Descripción y Valoración de Cargos Influye en el Desarrollo de las Funciones del Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en el periodo enero a mayo de 2009”* se planteó como objetivos a) *“Analizar la influencia que tiene la Descripción y Valoración de cargos en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Tungurahua en el periodo Enero a Mayo del 2009”* b) *“Detectar los mecanismos de la Descripción y Valoración de cargos para el desarrollo de las funciones de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua”* c) *“Establecer la relación existente entre la Descripción y Valoración de cargos con el desarrollo de las funciones de Talento Humano Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua”* (Tamayo, 2005, pág. 19)

Ante tal situación problemática la investigación busca el objetivo de elaborar una propuesta para gestionar un método de valuación de puestos en la organización que se plantea principalmente la adecuada atención a la relación individuo, trabajo, organización; para identificar y estimular posibilidades de desarrollo tanto de la organización como de sus miembros.

La autora utilizó un profundo trabajo de campo utilizando la técnica de test ya que aplicó un cuestionario a una muestra de 273 colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua. Los resultados de éste cuestionario fueron analizados mediante una hoja electrónica de excel, lo que permitió verificar la hipótesis y formularse las siguientes conclusiones: (2005, pág. 98) a) *“Se ha notado que no están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto debido a que no existe un manual de funciones por lo que podría generar esto momentos de incertidumbre en los empleados o en las gestiones de autoridad”* b) *“El actual proceso de selección y contratación es más enfocado a las estrategias y políticas internas de la empresa”*.

Continuando con la investigación se puede decir que para Ruiz (2008, pág. 3) en su tema de investigación *“Manual de clasificación y valoración de puestos para el Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC”* indica después realizado la recolección de datos se pudo determinar que la referida empresa *“hasta la presente fecha no ha cumplido con este mandato legal y reglamentario y por consiguiente su unidad de Recursos Humanos no dispone del principal instrumento administrativo para el manejo del talento humano de la Institución, cual es el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos”*.

Este trabajo investigativo es un referente puesto que proporcionó información necesaria, de tal manera que se determinó la necesidad de la creación de un manual de clasificación y valoración de puestos, ya que se determinó que este fenómeno se produce tanto en el Consejo Nacional de Electricidad como en la EP-EMAPA-A, por lo que el autor luego de un profundo trabajo investigativo se planteó los siguientes objetivos como posible solución a fin de subsanar este inconveniente a) *“Potenciar el talento humano de los trabajadores, orientado al*

mejoramiento de la productividad y la competitividad de la institución, en función de las demandas de sus clientes internos y principalmente externos” b) “Conformar la Estructura Ocupacional vinculándola al desarrollo personal y profesional de los empleados de la entidad, a fin de acrecentar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad” c) “Establecer la estructura básica de promoción y desarrollo de los empleados y facilitar el establecimiento unificado de sistemas retributivos” (Ruiz V. , 2008, pág. 28)

De tal modo se dio una alternativa de solución de manera que la empresa pueda desarrollar un manual de clasificación y los sistemas de valoración de puestos, como así lo menciona en su tema de investigación a través de la aplicación de la aplicación de un cuestionario, cuyos resultados fueron codificados, analizados y procesados a través de sistemas estadísticos lo que permitió verificar la hipótesis y determinar las siguientes conclusiones: a) *“El CONELEC no dispone de un Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, incumpliendo una disposición legal manifiesta en la Ley de Servicios Civil y Carrera Administrativa, su Reglamento y la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos de Servicio Civil emitido por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES” b) La carencia de este manual impide que la Unidad de Recursos Humanos de la Institución pueda diseñar el subsistema de Selección de Personal al no disponer de los perfiles ocupaciones y de competencia que debe determinarlo el sistema de Clasificación de Puestos”.* (Ruiz V. , 2008, pág. 119) . Como lo menciona en su trabajo de investigación titulado.

Para Pericles (2011, pág. 14) en su trabajo de investigación *“Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana”* dentro de sus antecedentes expone *“Hay que enfatizar que las competencias son diferentes según las necesidades de las empresas y de acuerdo a sus puestos. Desde esta perspectiva, el establecimiento de una gestión por competencias demanda de un tiempo dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar en la organización”.*

El propósito con este trabajo de investigación es justamente suplir las necesidades de esta empresa, para lo cual se ha planteado valorar los puestos de trabajos, lo que permitirá un mejor desarrollo institucional. Además, dentro de lo que el autor puede concluir *“El sistema de valuación de puestos, por sí mismo es estático, pero al valorar las competencias del trabajador se vuelve dinámico, al mismo tiempo esto hace que el personal de recursos humanos revisen y actualicen constantemente el sistema y así poder adaptarlo a los cambios que exige la globalización. Las actualizaciones del sistema de compensaciones no solo obedecen a las fuerzas internas, provenientes de la propia organización, sino también de fuerzas que provienen del exterior como efecto de la apertura de mercados”* (Pericles, 2011, pág. 156)

Esta investigación es importante principalmente para las autoridades de las organizaciones, toda vez que el éxito de la empresa se mide con los resultados, de igual manera es importante para los trabajadores porque si las instituciones prosperan pueden mantener sus puestos de trabajo.

2.1.1 Fundamentación filosófica

En su libro Bases Teóricas y Filosóficas de la Bibliotecología Rendón explica (2005, pág. 37) *“Se lo plantea como una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de intercalaciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos”*

Para la presente investigación se utilizó el paradigma crítico – propositivo, ya que se realizó una crítica y se investigó acerca de la gestión por competencias, además se propuso un método que permitió valorar los puestos lo que benefició a los colaboradores y a la institución, ya que una vez medida las competencias laborales y los métodos de valuación de puestos, se tendrá como resultado un personal motivado y comprometido.

Con este antecedente se puede decir que ayuda a la investigación social, siendo crítico porque cuestiona los esquemas para hacer investigación; y, propositivo debido que plantea alternativas de solución.

El conocimiento que se obtuvo, lleva a explicaciones racionales, las mismas que permitieron dar soluciones más coherentes y precisas, ajustadas al entorno en el que se desenvuelven tanto colaboradores como directivos a quienes se les aplicó una encuesta. Una vez concluido el trabajo se llevará a cabo una difusión de los conocimientos adquiridos y se propondrá las alternativas de solución para que tanto personal de la empresa u otros puedan evaluar la calidad de información, así como también los resultados obtenidos.

2.1.2 Fundamentación epistemológica

Para Rendón (2005, pág. 49) *“En ocasiones se utiliza el término “epistemología” para designar la investigación y fundamentación del conocimiento científico, dejándole a la gnoseología la tarea de analizar el conocimiento en general”*. La presente investigación conlleva a conocer el alto nivel de importancia que tiene ejecutar el desarrollo de la gestión por competencias; así como también, un análisis de la valoración de puestos dentro de toda institución, a fin de poder conocer dónde está suscitándose el problema y llegar a la solución del mismo a través de la relación que pueden tener las variables tanto dependiente como independiente.

Además, es necesario conocer sobre las diferentes teorías en relación a las variables, de manera que se tenga un amplio conocimiento sobre remuneraciones, gestión de talento humano, motivación del personal, productividad, etc. Se pretende determinar relaciones conceptuales, aplicaciones prácticas, que aporten a los conocimientos del investigador.

Para llevar a cabo una gestión por competencias se debe relacionar en forma directa con los conocimientos del tema al que va a tratar, para así poder seleccionar el programa más adecuado y acorde a las exigencias de la empresa y áreas en donde se va a implementar dicho sistema, siendo éste el que facilitará el

desarrollo de las metas y objetivos empresariales, en coordinación con los métodos de valuación de puestos.

2.1.3 Fundamentación ontológica

Esta investigación estudia el problema que se origina por la falta de un análisis respecto a la gestión por competencias y los métodos de valuación de puestos, para de esta manera proponer diferentes soluciones, creando oportunidades para el mejoramiento de esta variables, la empresa debe ejecutar acciones que permita que todo el personal obtenga un mayor conocimiento sobre la importancia de desarrollar competencias para su beneficio personal como profesional, lo que permitirá que la empresa pueda ser más productiva.

La postura ontológica tomada como base de este análisis (Realismo) obligará a definirnos con respecto a lo que es la biblioteca, el libro y el usuario; por lo que la selección de materiales, su clasificación y catalogación serán ya no una actividad subjetiva y arbitraria sino objetiva y basada en las características de esos tres componentes básicos de la bibliotecología; y también las leyes bibliotecológicas tendrán un carácter objetivo” (Rendón, 2005, pág. 48)

El mundo actual cada día va progresando y llegando a globalizarse por lo que se ha exigido llegar a un enfoque a nivel mundial del desarrollo de competencias para poder alcanzar una competitividad en el mercado y así lograr una gran supervivencia, es por esta razón la necesidad de investigar las causas que originen este problema.

2.1.4 Fundamentación axiológica

Según Rendón (2005, pág. 48)“En el campo axiológico se tomarán en cuenta los valores que se desean alcanzar en función al enfoque que se le dé al usuario, por lo que será necesario determinar si se le considera Zoon politicon, Homo sapiens, Homo faber(o talvez Homo habilis), o un conjunto de relaciones sociales”.

La axiología que se practica en la presente investigación son la honestidad con la cual se realiza el trabajo, la responsabilidad que se aplica tanto en la recolección

de la información como el análisis de los datos para la toma de decisiones; el respeto a todos los miembros que conforman la empresa, la constancia al realizar el trabajo con la dedicación y el tiempo que requiere la elaboración del mismo.

Se aplicó además la ética para poder conocer el verdadero problema a través de la transparencia con los colaboradores y así poder observar la realidad en forma más concreta y estricta lo que conlleva a obtener los resultados esperados en el desarrollo del proyecto.

Es necesario emplear como herramienta fundamental los valores, ya que de esta manera se va a emitir un criterio profesional para obtener resultados beneficiosos en la investigación realizada, Aplicar todos los valores que como ser humano se posee, trabajando con responsabilidad, honestidad, conocimiento y capacitación para pretender que se halle siempre la verdad para así formar un ambiente laboral agradable

2.1.5 Fundamentación social

“El fundamento social se encuadra en el marco de las sociedades democráticas contemporáneas y participa de sus problemas. En este sentido, los distintos modelos de sociedad proponen, por una parte, sus propias concepciones de la educación y la cultura, y, por otra, una política educacional llamada a modificar la realidad social de acuerdo a dichas concepciones” (Academia Nacional de Educación, 2014, pág. 2).

Esta investigación tiene como finalidad garantizar el bienestar de sus colaboradores a través de la ejecución de gestión por competencias y métodos de valuación de puestos, con esto se busca, que el personal se sienta motivado, lo que a corto plazo genere un buen ambiente de trabajo y a su vez productividad, que beneficie tanto a colaboradores como a la institución y más aún se entregará un servicio de calidad a los usuarios, con lo que se logrará la satisfacción de los clientes externos.

2.1.6 Fundamentación legal

Para desarrollar la presente investigación es necesario analizar brevemente a la legislación ecuatoriana especialmente la LOSCA, LOSEP y el Plan del Buen Vivir, de manera especial los siguientes artículos:

De acuerdo al artículo 61.- subsistema de clasificación de puestos de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, mediante Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 418, de 1 de Abril del 2011, y ha sido reformado por: (i) Decreto Ejecutivo No. 737, publicado en Registro Oficial no. 441, de 5 de Mayo del 2010 (2010, pág. 23) *“El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el capítulo 3 de la LOSEP”*

Así también en el artículo 163.- Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en Registro Oficial N° 528 acuerdo ministerial MDT-2015-0071

La resolución que expida el Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 61 de la LOSEP, la valoración y clasificación de puestos se realizará en aplicación de los procedimientos y procesos que deban ejecutarse para la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, y los objetivos contenidos en la planificación del talento humano y demás planes institucionales” (Asamblea Nacional, 2014, pág. 18)

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Relaciones Laborales, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales, así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica.

De acuerdo al artículo 164.- análisis y descripción de puestos de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en Registro Oficial N° 528 acuerdo ministerial MDT-2015-0071 (2014, pág. 18) *“Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales. La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización”*.

El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

Así también, en el artículo 165.- valoración de puestos de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en Registro Oficial N° 528 acuerdo ministerial MDT-2015-0071.

Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas”.
(Asamblea Nacional, 2014, págs. 18-19)

Mientras tanto en el artículo 166 Clasificación de puestos de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en Registro Oficial N° 528 acuerdo ministerial MDT-2015-0071 (2014, pág. 19) *“Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de*

remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales”.

De acuerdo al artículo 167.- metodología de descripción y valoración de puestos de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en Registro Oficial N° 528 acuerdo ministerial MDT-2015-0071 (2014, pág. 20) *“La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que se establezca. El factor de mayor ponderación en la valoración de puestos será el de competencias”.*

De acuerdo al artículo 171 descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en Registro Oficial N° 528 acuerdo ministerial MDT-2015-0071 (2014, pág. 23) *“Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma permitida por el Ministerio de Relaciones Laborales”*

De acuerdo al artículo 149 de la Ley de Servicio Civil y carrera Administrativa (2010, pág. 18) *“El art 149 del Reglamento a la LOSCA sobre el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional determina que Las UARHs, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general promulgados por la SENRES elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripciones, valoración y clasificación de puestos a cada institución, que será expedido por las máximas autoridades”*

2.2 Categorías fundamentales

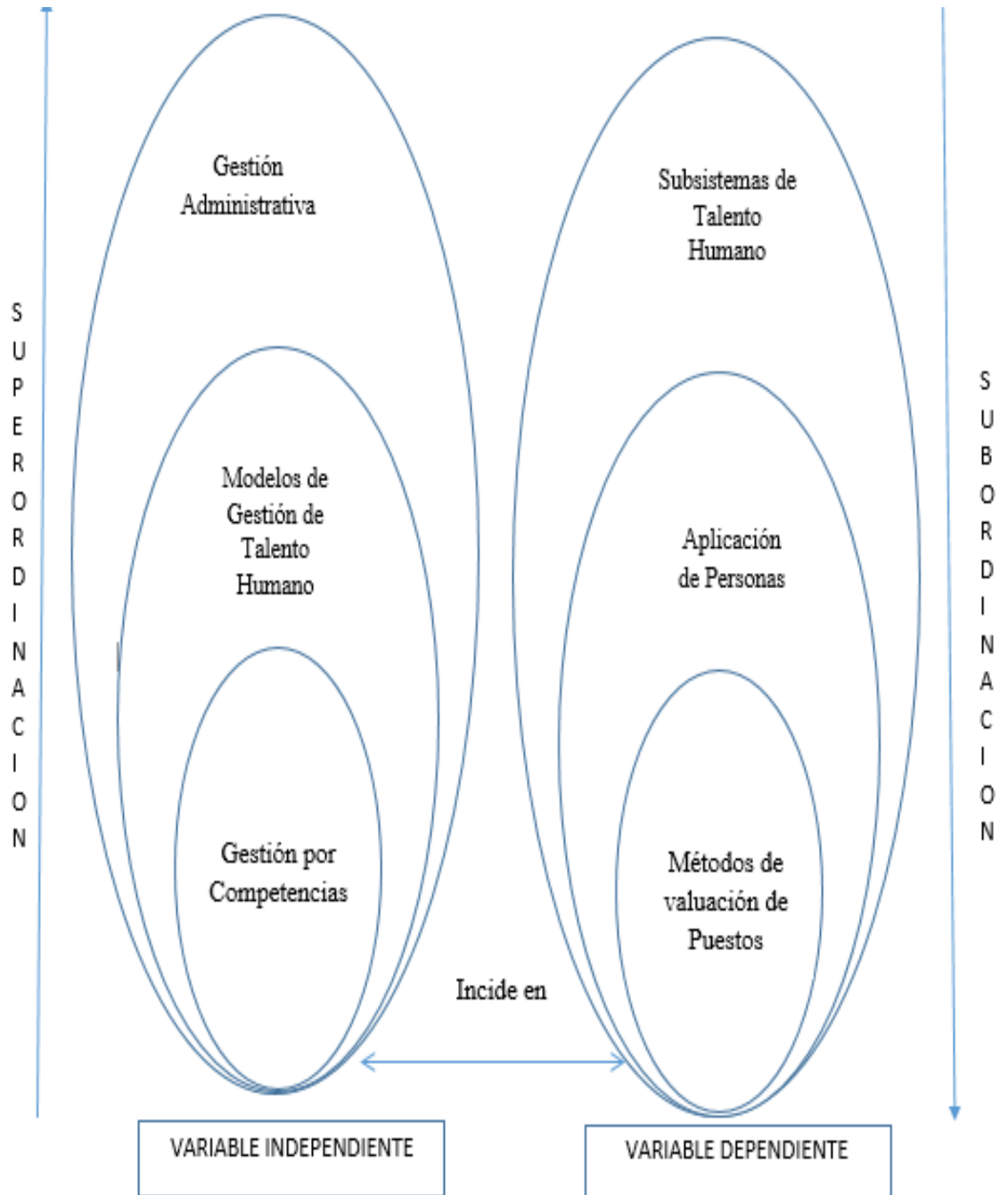


Figura 2 Categorías Fundamentales
Elaborado por: Vanessa Jácome

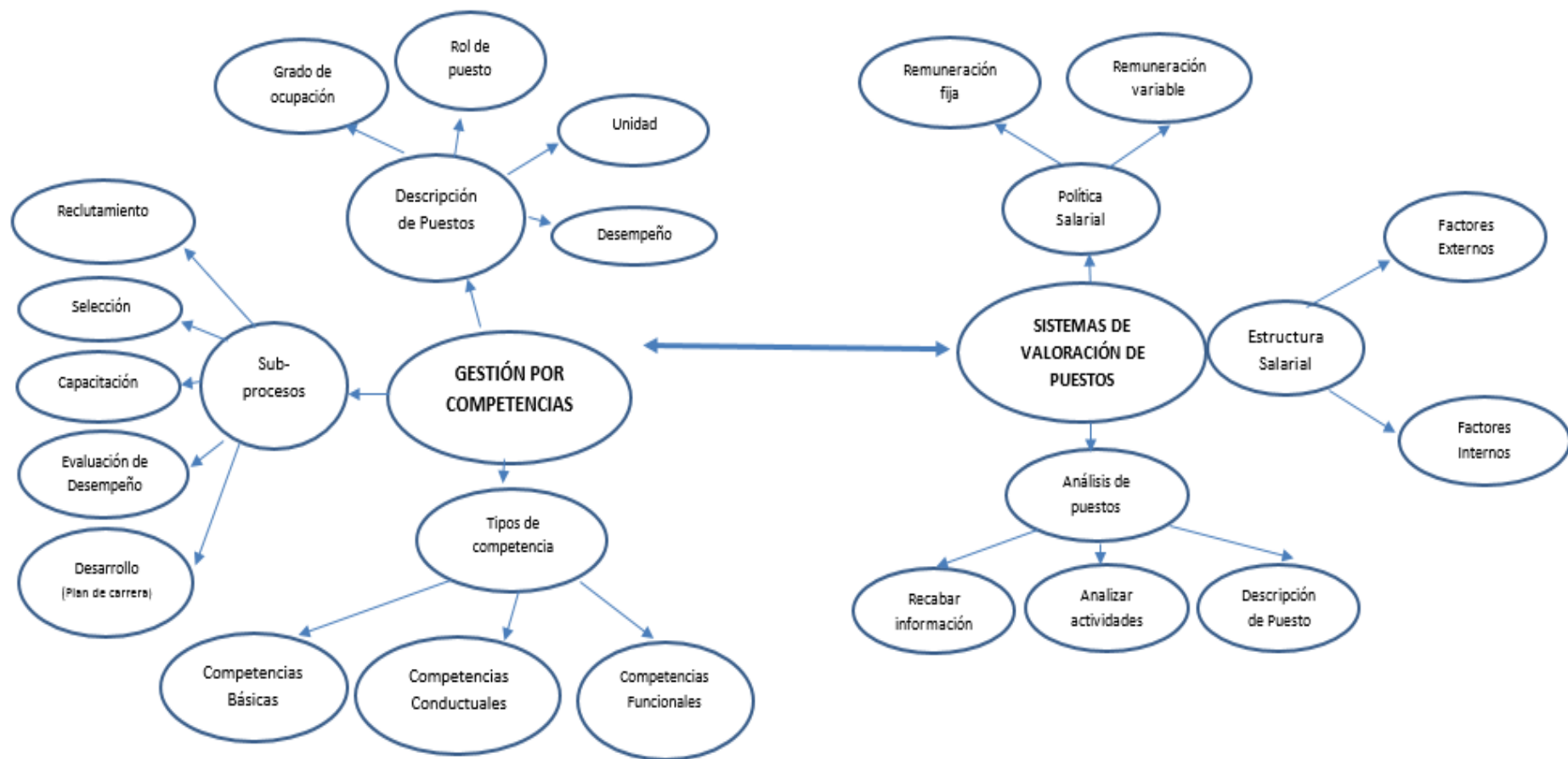


Figura 3 Categorías Fundamentales
Elaborado por: Vanessa Jácome

2.3 Marco conceptual variable independiente

2.3.1 Gestión administrativa

“Cuando una empresa contrata a un trabajador tiene que llevar a cabo una serie de tareas administrativas. El desarrollo de estas tareas es el origen del área de personal o, en sentido más amplio, de recursos humanos. Con el crecimiento de las empresas y la aplicación a su gestión de disciplinas como la psicología o la sociología, que dan una importancia preponderante al factor humano, se hace necesario crear una estructura organizativa que gestione convenientemente los recursos humanos que disponga la empresa, desde la selección de personal hasta la resolución de problemas laborales. Podemos definir al área de personal o de recursos humanos como la estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión administración de personal al servicio de la empresa”. (Innovaciones y Cualificaciones S.L., 2006, pág. 36)

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de cada subsistema de talento humano, ya que esta permite fortalecer a la organización a través de un buen gerenciamiento promoviendo una organización más eficiente, ya que el objetivo es lograr una sinergia para implementar las metas organizacionales.

Para Chiavenato (2002, pág. 18) *“Con el enfoque sistemático la vieja tradición caracterizada de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar a la empresa. Ahora lo importante está en juntar y no separar. El punto focal ya no está en las tareas (que son detalles), sino en los procesos que transitan de punto a punto. Ya no en los medios sino en los fines y resultados”.*

Es necesario que la gestión de personal, tenga como principio básico el coordinar adecuadamente al personal, con la finalidad de que se llegue al cumplimiento de las metas, impulsando una cultura de empresa orientada a las personas para promover el desempeño eficiente de sus actividades.

La creciente importancia del talento humano se debe a varias tendencias como la sociedad en general y el mundo laboral, a esto se debe añadir el desempeño de cada colaborador por alcanzar los objetivos organizaciones.

Según el autor Acosta (2014, pág. 83) “La gestión administrativa de personal aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad”

2.3.2 Modelos de gestión de talento humano

De acuerdo al autor Chiavenato (2006, pág. 10) “La gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, los negocios de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”

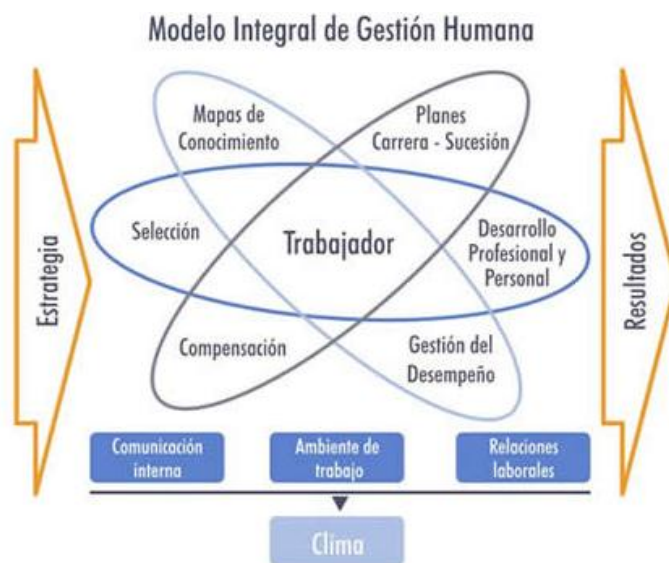


Figura 4: Modelo Integral de Gestión Humana (2009)
 Elaborado por. Vanessa Jácome
 Fuente. Gary Dessler

La Gestión de Talento Humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

No hay duda de que muchos colaboradores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. La aplicación de competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto. (Ordoñez, 2007, págs. 57-102)

La gestión de talento humano consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. Además representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. (Arnoletto, 2007, pág. 55)

2.3.3 Gestión por competencias

Dentro de la investigación que realizó Ernst & Young Consultores (2013, pág. 4) “Explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en la empresa, centrándose en el enfoque de gestión por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de este sistema”.

Así también aquellas empresas resulta una ventaja competitiva toda vez que las empresas gestionen correctamente sus recursos humano ya que el éxito de una organización se encuentra en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. (Ernst & Young Consultores, 2013, págs. 4-5)”

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus colaboradores sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada socio a la generación de valor de la empresa. La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa.

Para Alles (2005, pág. 23) *“La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”* La aplicación de un modo de gestión empresarial basado en las competencias profesionales de las personas puede ser un instrumento útil para la competitividad, debido a que las competencias constituyen un hecho diferencial en las organizaciones.

Pero una adecuada implementación de la gestión por competencias exige también una dirección global que integre de forma pertinente los equipos de trabajo, los procesos o la tecnología, y que se oriente hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

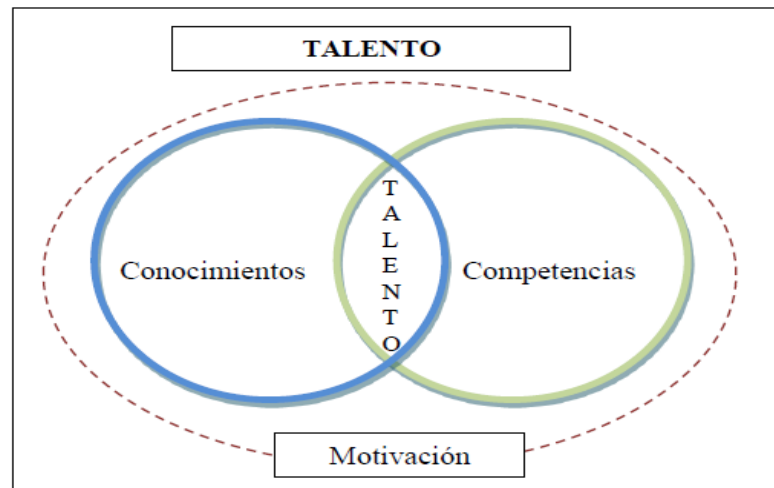


Figura 5 Gestión por Competencias
Fuente: Marta Alles (2008)
Elaborado por: Vanessa Jácome)

No son sólo conocimientos, ya que las competencias implican una experiencia y un dominio real de la tarea. Ponen en juego “imágenes operativas” que se han ido desarrollando en el individuo a lo largo de toda su experiencia de trabajo, de tal manera se consideran las siguientes ventajas:

- *Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la selección de personal.*
- *Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades.*
- *Objetivar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.*
- *Proporcionar la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.*
- *Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.* (Ordoñez, 2007, págs. 57-102)

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que todo colaborador debe desarrollar para

desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido.

Para Fernández (1995, pág. 58) *“La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores”*.

Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad, en la actualidad en un mundo tan competitivo, es importante que cada colaborador desarrolle éstas competencias, a fin de asegurar su lugar de trabajo. El autor Capuano investiga sobre las competencias generales.

Las competencias generales son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un eje Transversal que debe estar presente en todo perfil profesional. Ejemplo: manejo de los programas básicos de computación. **Las competencias específicas** son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo. Ejemplo: Dominio del programa de computación “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales” (SPSS) (Capuano, 2005, pág. 214)

2.3.4 Etapas de la gestión por competencias

Según Montes (2006, pág. 42) afirma que para *“implantar un sistema de gestión por competencias en una organización se deben seguir las siguientes etapas”*:

2.3.4.1 Sensibilización, implicación y participación de la dirección de la empresa y de las personas clave que gestionan puesto de trabajo. Para lograr esto es fundamental la comunicación, explicar en qué consiste el modelo de gestión por competencias y cuáles son sus ventajas.

2.3.4.2 Análisis de los puestos de trabajo de la empresa y realización de una descripción completa de los mismos definiendo la misión, competencias.

2.3.4.3 Definición del perfil y nivel de competencias exigidas, por un lado se tiene una competencia de adecuación para puestos de baja autonomía, donde el nivel de competencias establece fijando un punto por debajo del cual el colaborador es considerando ineficiente. Por otro lado para puestos de autonomía alta, la competencia es el logro, donde el nivel se establece fijando un punto de excelencia por encima del rendimiento medio del personal evaluado.

2.3.4.4 Evaluación se la realiza para inspeccionar si se está o no cumpliendo el nivel de competencias exigido

2.3.5 Descripción de puestos

Según Brief (2010, pág. 56) *“la descripción de puestos es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman un trabajo específico. Es el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa y se orienta al contenido del cargo, qué hace el ocupante, cuando lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace”*.

La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización. Todas las personas tienen diferentes conocimientos y aptitudes para desenvolverse en un cargo, con la descripción del puesto de trabajo el colaborador seleccionado ya sabrá si puede desempeñarse o no a cabalidad y asimismo la empresa tendrá claras sus funciones y por tanto qué objetivos específicos se cumplen en un determinado cargo; la descripción de un cargo forma parte de las herramientas para evaluar el desempeño, rendimiento de un colaborador, para tener pautas en la asignación de sueldos.

2.3.6 Grado de ocupación

Para Andrade (2009, pág. 57) *“es un término que proviene del latín occupatio y que está vinculado al verbo ocupar (apropiarse de algo, residir en una vivienda, despertar el interés de alguien). El concepto se utiliza como sinónimo de trabajo, labor o quehacer”*

El grado de ocupación está relacionado con las actividades que realiza cada colaborador, es importante determinar la importancia de cada función y de este modo priorizar dicho trabajo

2.3.7 Rol de puesto

De acuerdo a lo acotado por Klotler (2010, pág. 97) *“un rol es un conjunto de permisos de los que debe disponer un usuario para realizar un trabajo. Los roles bien diseñados deberían corresponderse con una categoría o responsabilidad profesional (por ejemplo, recepcionista, director de contratación o archivista) y ser nombradas en consecuencia. El administrador de autorización, puede agregar usuarios a un rol a fin de autorizarles para un trabajo”*.

Se entiende como rol a aquellas actitudes, deseos, conocimientos, aptitudes, emociones que la persona seleccionaba de sí mismo para hacer la tarea encomendada. Es decir, es una parte de uno, no el todo. Pero además el rol es cómo interpreta esa persona dicha tarea, como lo ve y sobre todo como actúa en función del “cristal con que mira”, es decir esas actitudes, deseos, emociones.

El rol no es la persona. El rol depende del tipo de la tarea, de las características de la persona, del entorno en que se desarrolle esa tarea (exigencias, expectativas, momento temporal, etc.), de la propia interpretación que la persona hace de la tarea

2.3.8 Unidad

La unidad de empresa es un concepto que tiene el objetivo de evitar algunos abusos frente al derecho laboral de algunas empresas que pueden utilizar diferentes formas de carácter comercial infractoras

de los derechos básicos de los trabajadores. Esto se da aprovechando las distintas personas jurídicas que puede tener una organización al encontrarse disgregada entre la principal y varias filiales o subsidiarias. Sin la unidad de empresa en el marco del derecho laboral, se desvanecen posibilidades como la asociación y negociación colectiva integral entre los trabajadores de la empresa; y también puede suceder que, si surge un sindicato en alguna de estas sedes, los propietarios podían escindirla conformándola como un holding para evitar la afiliación de los trabajadores de otras sedes. (Kotler, 2010, pág. 115)

Es importante delimitar la unidad de trabajo por departamento o áreas, para de este modo poder jerarquizar y determinar el número de personas que laboran, cada unidad debe priorizar trabajar en equipo para poder alcanzar los objetivos institucionales planteados.

2.3.9 Desempeño

El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (Chiavenato, 2001, pág. 87)

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores es motivándolos constantemente, y para ello se pueden utilizar diferentes técnicas como: delegar una mayor autoridad, dar mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los colaboradores y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del colaborador y actuar en consecuencia.

2.3.10 Sub – procesos por competencias

Para los autores Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996, pág. 134) *“Para este concepto existen varias definiciones; sin embargo, una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”*.

Las competencias son características que poseen los individuos ligadas estrictamente a un rol laboral, ya que dentro de un puesto de trabajo exige cumplir ciertas competencias para el cumplimiento del mismo, es por esta razón que actualmente las empresas buscan incluir a sus listas de colaboradores aquellos que cuenten con estas características para llevar a cabo una tarea con éxito.

2.3.11 Reclutamiento

Para los autores Mondy y Noe (2005, pág. 119) el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas de forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

El reclutamiento abarca diversos procedimientos con el fin de atraer candidatos para llenar vacantes, el mismo que se inicia con la publicación en diferentes medios como prensa, páginas web, portales de internet, página institucional entre otros, y finaliza con la selección de aquellos que cumplen con los requisitos mínimos establecidos por la empresa de acuerdo al cargo que se esté requiriendo.

2.3.12 Selección

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. “El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La

selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. (Chiavenato , 2002, pág. 72)

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras de cómo se construyen a sí mismas y cómo crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa. El objetivo aquí es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario el conocer el quehacer de las demás disciplinas que intervienen en el proceso.

Para cualquier profesional ya sea que esté en formación, que esté en proceso de vincularse a trabajar en alguna empresa, que tenga su propia empresa o que esté en proceso de vincular nuevas personas en la empresa en la que se encuentra; es importante conocer algunos aspectos de la selección de personal. Por lo general estos procesos son llevados a cabo por personal especializado en el tema, pero los profesionales de todas las áreas se ven involucrados en algún momento del proceso.

2.3.13 Capacitación

Para Kotler (2010, pág. 19) *“La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar”*

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación de acuerdo a las aptitudes y el potencial de cada persona.

2.3.14 Evaluación de desempeño

Para Chiavenato (2001, pág. 165) *“es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”*.

De la misma manera de acuerdo a Alles (1999, pág. 49) *“la evaluación del desempeño es un conjunto de instrucciones y procedimientos organizacional es mediante los cuales tanto los colaboradores como los directivos son evaluados en relación al modelo de competencias de la organización”*.

La evaluación de desempeño permite a la empresa identificar la eficiencia con la que los trabajadores realizan sus actividades, determinando sus puntos fuertes y débiles, adicionalmente, se mide las competencias que posee y la manera como se comportan frente a diversas situaciones, lo que permite determinar claramente sus aportes a los objetivos de la empresa.

2.3.15 Desarrollo – plan de carrera

Para el autor Rodríguez (2004, pág. 131) *“el desarrollo de las personas en la organización se canaliza a través de su trayectoria profesional, que han de definirse en sus planes de carrera. En el plan de carrera se refleja rutas alternativas que podemos seguir en el mapa de puestos de la empresa para crecer*

profesionalmente y contribuir al desarrollo de sus estrategias de la mejor manera posible”.

Por las rutas establecidas en el plan de carrera la persona tendrá que caminar desde su puesto actual hasta los futuros puestos que prevemos, en función de su potencial, previamente identificado. La identificación de este potencial servirá, pues, para establecer el final del trayecto: el puesto de mayor contenido que pueda ser alcanzado por la persona en la organización.

Mientras que para los autores García, Hierro, Jiménez (2001, pág. 243) *“un plan de carrera es una estimación de las posibles rutas promocionales, que se presume es capaz de seguir una determinada persona dentro de una organización, en función de su potencial, de sus preferencias previamente identificadas y de las perspectivas de futuro que ofrece la referida organización. Contiene igualmente las acciones de desarrollo y formación que han de ayudar a recorrer las expresadas rutas”.*

2.3.16 Clasificación de competencias

Dentro de las competencias existe una clasificación que permite identificar de acuerdo al puesto de trabajo y jerarquía. Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.

Son competencias aplicadas a los procesos de ingreso, permanencia y desarrollo en el mundo del trabajo, requeridas para desempeñarse en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico, el nivel del cargo o tipo de actividad.

- *Intelectuales: Es el desarrollo y tener la capacidad para atender, hacer memoria, mantener la concentración, plantear soluciones a Problemas, tomar acertadamente decisiones y tener creatividad.*
- *Personales: Cada individuo desarrolla su inteligencia emocional, tener rigurosidad, iniciativa, ética y adaptación al cambio con las transformaciones diarias.*

- *Interpersonales: Desarrollar y tener capacidad para trabajo en equipo, resolver conflictos, asumir liderazgo, estar atento en las negociaciones, capacidad de adaptación.*
- *Organizacionales: Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio, aprendizaje.*
- *Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar, para encontrar soluciones prácticas y apropiar y transferir tecnologías.*
- *Empresariales o para la generación de empresa. Capacidades para crear, liderar y sostener unidades de negocio. (Ciruela, 2011, págs. 36-39)*

2.3.17 Competencias básicas

Estas competencias están relacionadas con aquellas que se adquieren con un nivel inicial de aprendizaje como el lenguaje la comunicación, leer, escribir. Es la capacidad de determinar las metas y prioridades de una tarea o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye los mecanismos para asegurar la calidad del trabajo y el seguimiento de las acciones previstas para el logro de los procesos en curso.

“En el contexto organizacional las competencias básicas son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y por consecuencia las hacen más eficaces en una situación determinada. Conocer de manera general que son las competencias y las habilidades, no dan un marco de referencia para saber cuáles son nuestras áreas fuertes y conocer aquellas en las que es necesario trabajar a fin lograr un mejor desarrollo en lo profesional. La organización sirve para enmarcar este contexto, sin embargo, cuando avanzamos en el fortalecimiento de lo que consideramos podemos mejorar, necesariamente impacta en todos los ámbitos donde nos desenvolvemos”. (Hellriegel, 2009, pág. 17)

- *Comunicación lingüística*
- *Matemática*
- *Conocimiento interacción con el mundo físico*
- *Tratamiento de la Información*
- *Social y ciudadana*
- *Autonomía e iniciativa personal*
- *Resolver problemas*

2.3.18 Competencias genéricas o conductuales

Posee competencia genérica quien dispone de los conocimientos, habilidades y actitudes necesaria para ejercer una profesión, puede resolver problemas de su forma autónoma, flexible, y esté capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Dentro de la investigación, se pudo determinar la importancia que tiene las Competencias más Valoradas, de este modo en la consulta realizada en Infojobs se pudo priorizar el análisis efectuado en la Escuela de Negocios de Nebrija:

En el análisis de la Escuela de Negocios de Nebrija se aprecian cambios entre las competencias a las que se ha dado valor hasta ahora y otras que "están cobrando cada vez más importancia en el nuevo paradigma económico y social", señala el informe. Estas son:

- *Planificación de actividades*
- *Calidad en el trabajo*
- *Administración de actividades*
- *Administración de la Información*
- *Trabajo en equipo*
- *Servicio al Cliente*
- *Productividad en el trabajo*
- *Innovación en el trabajo*
- *Uso de la tecnología*
- *Conservación del ambiente y seguridad laboral*
- *Comunicación 2.0. (Infojobs, 2015)*

2.3.19 Competencias específicas - funcionales o técnicas

Se refiere a comportamientos laborales específicos, de índole técnico, generalmente vinculados a un área ocupacional determinada, tiene relación con el uso de instrumentos y lenguaje técnico propio de la función productiva.

La aplicación de las competencias laborales es de beneficio no solo para las empresas, sino también para los colaboradores, ya que gozan del reconocimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes sin importar en donde fueron adquiridos.

Para Levy (1997, pág. 115) “Relacionadas con las competencias propias de cada área o proceso, las cuales los distinguen. Están íntimamente vinculadas con capacidades claves de éxito. Por ello, son propias de cada una. Algunas competencias es posible que se repitan de área a área o proceso en proceso, pero cuando se definen las demás, definitivamente estas dan el carácter diferenciador”.

La mayoría de los trabajos requieren que el colaborador tenga un conjunto de competencias técnicas. Una competencia técnica es una habilidad particular específicamente relacionada con el trabajo. Por ejemplo, los puestos financieros y de programación supondrán la posesión de competencias técnicas. En algunos casos, se deberán tener estas capacidades para obtener el trabajo demostrando las habilidades durante una prueba o mediante la experiencia de trabajo previa.

Llamamos competencias técnicas de dirección a una serie de capacidades que también son conocidas como habilidades directivas.

Las competencias técnicas hacen referencia a las habilidades específicas requeridas para el correcto desempeño de un puesto de trabajo o de una función específica. Describen, generalmente, la puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al logro de resultados en la ejecución de las tareas del puesto de trabajo. (Flores, 2007, págs. 97-101)

Adicionalmente, la autora Alles (2012, pág. 87) habla sobre tres grupos de competencias: Competencias cardinales, específicas gerenciales; y, específicas por área, donde además determina el nivel de responsabilidad de cada competencia por puesto de trabajo, en donde de acuerdo a cada competencia se calificará según a su significado esto es con la siguiente escala

A	B	C	D	Cada una tiene su significado de acuerdo a la competencia. (ver diccionario de competencias de Marta Alles)
---	---	---	---	---

AREA RECURSOS HUMANOS
PUESTO: GERENTE DE RRHH

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad	X			
Responsabilidad personal	X			
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas		X		
Competencias específicas áreas RRHH				
Aprendizaje continuo		X		
Capacidad para entender a los demás	X			
Contabilidad técnica	X			

Figura 6: Modelo de Competencias
Fuente. Marta Alles (2010)
Elaborado por. Vanessa Jácome

AREA RECURSOS HUMANOS
PUESTO: ANALISTA DE RRHH

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad				X
Responsabilidad personal				X
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas				
Competencias específicas áreas RRHH				
Aprendizaje continuo		X		
Capacidad para entender a los demás		X		
Contabilidad técnica				X

Figura 7: Modelo de Competencias
Fuente. Marta Alles (2010)
Elaborado por: Vanessa Jácome

➤ **Niveles ejecutivos**

✓ **Personas con experiencia e historia laboral: Niveles ejecutivos**

- Desarrollo de su equipo
- Modalidades de contacto
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Dinamismo – energía
- Relaciones Públicas

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Integridad
- Flexibilidad
- Motivación

➤ **Nivel gerencial**

✓ **Personas con experiencia e historia laboral: Niveles intermedio**

- Alta adaptabilidad
- Colaboración
- Calidad de Trabajo
- Dinamismo – Energía
- Franqueza – Confiabilidad
- Habilidad Analítica
- Iniciativa – Autonomía
- Nivel de compromiso
- Resistencia a la presión

➤ **Niveles iniciales**

✓ **Personas con experiencia e historia laboral: Niveles intermedio**

- Alta adaptabilidad
- Capacidad para aprender
- Dinamismo – energía
- Orientación al cliente interno y externo
- Responsabilidad
- Confianza en sí mismo
- Autocontrol
- Desarrollo de Relaciones
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Planificación y Organización
- Autoridad sobre grupos
- Visión estratégica

De igual modo, el modelo propuesto por Spencer y Spencer recoge seis grupos de competencias genéricas:

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Figura 8: Competencias Genéricas
Fuente. Spencer y Spencer
Elaborado por. Vanessa Jácome

2.4 Marco conceptual variable dependiente

2.4.1 Administración de Recursos Humanos

Dentro de toda organización debe existir un control para que las diferentes áreas o departamentos puedan desempeñar sus actividades de forma efectiva de acuerdo a su responsabilidad, a fin de mantener un orden y sobre todo llegar al manejo adecuado de cada proceso.

La autora Alles describe los elementos que comprenden los subsistemas de Recursos Humanos, los mismos que son indispensables dentro de toda organización para la correcta administración de personal, estos subsistemas ayuda que el personal se encuentre motivado lo que conlleva a ser una empresa productiva (2013, pág. 23) *“El término implica: segmentos del Sistema de*

Recursos Humanos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyan a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, desde el número uno hasta el último nivel de la estructura. Los subsistemas del recurso Humano son: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas; evaluación de desempeño; remuneraciones y beneficios; desarrollo y planes de sucesión; formación”.

El autor Lozano (2015, pág. 11) dice *“Hablar de Talento Humano en la actualidad requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas innovadoras que van en busca de sostenibilidad y posicionamiento en esta era de globalización”*

2.4.2 Aplicación de personas

La aplicación de personas es un elemento clave dentro de toda organización, ya que el personal es el motor que ayuda con la productividad de una empresa, es el principal componente ya que es quien da vida a la organización, y sobre todo es importante contar con colaboradores motivados, de acuerdo a lo que menciona Dolan.

Es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto que desee cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo. La mayoría de las organizaciones utilizan muchos métodos en su esfuerzo para socializar a los empleados nuevos incluso a los que ya tiene, tras la selección la organización debe velar por el rendimiento de los nuevos y de los que tiene. Es importante considerarse en la aplicación del trabajador en sus funciones relativas al cargo lo siguiente: actividades del puesto, comportamientos humanos, máquinas, herramientas y equipos, estándares de desempeño, contexto del puesto, requisitos de personal”. (Dolan, 2007, pág. 82)

Adicionalmente se puede acotar lo que menciona el autor Chiavenato (2002, pág. 129) *“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas*

realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño”

Se puede decir que la aplicación de personas reúne aquellos procesos que se utilizan para diseñar las actividades que todo colaborador realiza dentro de la organización; y, de este modo poder verificar su desempeño

Para Chiavenato (2006, pág. 119) *“Reclutar es en toda organización uno de los recursos más importantes, seleccionar y formar sus participantes en función de las posiciones de trabajo, de manera que cumplan su papel con la máxima eficaces por ello la importancia de ocupar las diversas posiciones de trabajo de una organización con un conjunto de personas que reúnan las calificaciones exigidas”*

Adicionalmente, Friedman, Hatch y Walter (2000, pág. 84) mencionan objetivos para la aplicación de personas:

- *Aumentar los ingresos (tiene que ver con la promoción de puestos)*
- *Mejorar resultados (en función del aumento de beneficios)*
- *Reducir el ausentismo (compensando asistencia y penalizando ausencias)*
- *Motivar el trabajo en equipo (incentivos por el trabajo en equipo)*
- *Estimular el desempeño individual (asignando objetivos individuales)*

2.4.3 Métodos de valuación de puestos

De acuerdo al Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público en el artículo 165 la Valoración de Puestos: *es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.* (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2011)

La valoración de cargos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma.

Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos.

Art. 166: Clasificación de puestos: Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2011)

- Necesidades de la valuación de puestos
- Jerarquización del salario
- Jerarquización del personal
- Ver cuánto vale el puesto
- Una estructura de salario y establecimiento de políticas
- Ver puestos de nueva creación.

La valoración de puestos responde inicialmente a la necesidad de disponer un método para determinar tarifas diferenciales de salarios equitativos, no hay que perder de vista las otras ventajas que proporciona, siempre que se aplica correctamente contribuye a reducir el número de reclamos de los colaboradores.

La evaluación de puestos de trabajo o tareas es un procedimiento de análisis y de valoración cuyo objetivo es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones, y que se utiliza como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios. Contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas, que pueden tomarse como base para la fijación de salarios. La evaluación es sólo, por consiguiente, uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las tarifas del salario base. (Arias, 2007, pág. 75)

El propósito fundamental de la valoración de los méritos personales es establecer una estimación del rendimiento de un individuo en la tarea que se le ha asignado.

La valoración de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa.

Para Fernández (1995, pág. 128) “La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma”.

De tal manera el autor mencionado en el párrafo anterior, se plantea objetivos los cuales ayuden a dar solución con el tema de valuación de puestos que en la actualidad las empresas han estado dando gran importancia a fin de garantizar el bienestar de sus colaboradores.

- *Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.*
- *Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.*
- *Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.*
- *Reducir quejas y rotación de personal.*
- *Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones.*
- *Mejorar la imagen externa que tenga la empresa. (Fernández Ríos, 1995, pág. 129)*

La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma.

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas en la empresa. Se conoce perfectamente que si al colaborador se le reconocen todas las actividades descritas en el análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el colaborador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas.

Partiendo de esa base, a cada colaborador y ejecutivo le conviene conocer los objetivos de la compañía, de su departamento, de su trabajo y así estará consciente de que solo logrando estos, logrará también sus propios objetivos.

El monto de sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado es un problema básico para cualquier empresa. Este problema no se limita a la determinación del salario actual, incluye también la retribución futura.

En palabras de Zuluaga, la remuneración que percibe un colaborador, genera un buen ambiente de trabajo facilitando la relación entre la organización y los colaboradores.

Cada cargo tiene un valor relativo frente a los demás, y tradicionalmente se ha ubicado un valor en la escala jerárquica de la organización. A través del tiempo han existido múltiples formas de asignar tales valores. Sin embargo, al diseñar una política de salarios, es necesario definir previamente una filosofía de retribución basada en el cargo o en la persona” (Zuluaga, 2001, pág. 1)

2.4.4 Sistemas de valuación de puestos

Para el autor Mariño (2015, pág. 59) “*Tal vez el diseño del cargo sea tan antiguo como el propio trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar y de pescar aprendió, a través de su experiencia, a modificar su desempeño a lo largo del tiempo. La palabra cargo designa una tarea específica que debe ser ejecutada y generalmente incluye una relación entre dos o más personas”.*

Las valoraciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlo a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. Aunque los procedimientos cifrados sean los más rigurosos, estos no indican que se deba prescindir de ciertos trabajos de los sistemas que diferencian cualitativamente cada actividad.

Cuando los análisis están bien hechos, su propia descripción establece perfectamente aquellas diferencias que permiten ordenar de mayor a menor la dificultad, importancia e interés de cada puesto para la empresa.

Para los autores Sandoval, Montaña, Ramos (2012, pág. 115) “*Los sistemas de valuación de puestos nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, se necesita llevar a cabo el análisis de puestos, descripción del puesto y especificación del puesto*”.

2.4.4.1 Análisis de puestos: *Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que lo rodean.*

2.4.4.2 Descripción de puestos: *Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.*

2.4.4.3 Especificaciones del puesto: *Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto (Sandoval, Montaña, & Ramos, 2012, pág. 117)*

2.4.4.4 Objetivos de la valuación de cargos

- Ayudar a la gerencia a valorar en términos monetarios cada uno de los cargos
- Descubrir y eliminar inequidades en los salarios
- Evaluar y valorar nuevos cargos
- Servir de base para la evaluación del desempeño

2.4.5 Método de valoración de puestos cualitativos y cuantitativos

El puesto, como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convecciones colectivas

El autor Cepeda (2014, pág. 19) *“Los principios de la valoración y por así decirlo su filosofía, son sencillos y comprensibles, aunque su aplicación a veces presente dificultades metodológicas. Los métodos conocidos y aplicados presentan caracteres sistemáticos. Se puede esperar que la utilización de principios suficientemente elaborados y experimentados, con los mismos datos coherentes de partida, nos den similares soluciones”*.

Dentro de la valuación de puestos existen dos grupos: Cuantitativo y No Cuantitativo, siendo los más comunes.

NO CUANTITATIVO	CUANTITATIVOS / ANALÍTICO
Jerarquización	Comparación de Factores
Gradación o clasificación	Puntos por factor

Figura 9: Valoración de Puestos
Elaborado por: Vanessa Jácome

2.4.5.1 Métodos no cuantitativos

2.4.5.1.1 Método de jerarquización

De acuerdo al autor Fertoni; Grosso (1978, pág. 48) *“consiste en la comparación y clasificación de los cargos, según su importancia ya sea en orden creciente o decreciente “desde el punto de vista administrativo, el método de jerarquización de cargos es el probablemente el más simple para aplicar, ya que no existen muchos detalles del análisis de cargos y pueden ejecutarse con relativa rapidez y con un mínimo de costo de tiempo, energía y recursos”*. El método proporciona una base aceptable para la discusión y negociación. Es un método no analítico, en el que los cargos no son detallados en sus elementos, componentes y requisitos, para una cuidadosa evaluación y comparación.

Para Chiavenato (2001, pág. 358) *“Es un método no cuantitativo, porque no da ninguna indicación de grado de diferencia entre los cargos, sino que simplemente indica si un cargo requiere, más o menos, de un individuo, tal como su nombre indica este método produce un orden de jerarquización de cargos”*.

Este método se denomina también de comparación simple o de alineamiento, y consiste en disponer los puestos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. Es el más rudimentario de los métodos de valuación de puestos, pues la comparación entre los puestos es global y sintética, y no se lleva a cabo ningún análisis ni descomposición, por tal razón, la comparación tiende a ser superficial, sigue los siguientes pasos:

- Describir los puestos
- Seleccionar al comité de valuación
- Seleccionar una muestra representativa de puestos por valorar
- Seleccionar los factores compensables, aunque la comparación sea global o del puesto en su totalidad
- Jerarquizar los puestos de la muestra
- Revisar el ordenamiento final de las valuaciones de puestos.

2.4.5.1.2 Método gradación o clasificación

De acuerdo con el autor Lanham (1980, pág. 75) *“La gradación o clasificación de puestos consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la gradación o clasificación. Este método garantiza que los empleados más importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de presión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación”*.

El método de gradación es el primer método de calificación de puestos en ser desarrollado así como el más comúnmente usado durante varios años. Conforme los otros tres sistemas son desarrollados y adoptados por las organizaciones, la popularidad del método de gradación declina siendo hoy

el menos utilizado de los cuatro. Esta situación se presenta porque las desventajas del plan sobrepasan las ventajas.

Este método proporciona una medida para comparar las diferencias entre los puestos, la escala está formada de una serie de grados o clases que se definen en función de los puestos que van a clasificarse, generalmente parten de los niveles más bajos en orden progresivo hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos en el nivel más alto de la clase que se califica. El método requiere del establecimiento de una serie de categorías o grados de ocupación, de la elaboración de las descripciones de cada uno de éstos y de la clasificación y agrupación de los puestos en relación a los grados y descripciones.

2.4.5.2 Métodos cuantitativos

2.4.5.2.1 Método de comparación de factores

Para el autor Fertoni; Grosso (1978, pág. 62) *“El método de comparación de factores analiza los puestos tomando en cuenta usualmente cinco factores; principalmente incluye requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Los puestos se estructuran de forma decreciente en relación a la importancia relativa que se atribuya a cada factor, es decir, se puede ordenar, por ejemplo, según el puesto a calificar en relación a los requisitos mentales, o bien, a los de habilidades, físicos, responsabilidades, etc.”*

En el sistema de valoración de puestos por comparación de factores, se confrontan los puestos como se hace en el sistema de ordenación. Esto difiere del método de puntos y de clasificación, en que los puestos se comparan con escalas preestablecidas.

Una de las ventajas del sistema, es la sencillez de la aplicación de la unidad monetaria para valorar cada factor por cada puesto clave, puede también ser su principal desventaja, pues el empleo de la unidad monetaria suele conducir a la subjetividad y a los perjuicios.

2.4.5.2.2 Método de puntos

Para Reyes (2004, pág. 58) *“Es un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas “puntos” a cada una de las características fundamentales de los puestos, misma que designamos con el nombre de factores. Un punto representa un valor de relación o la unidad de medición para efectos de comparación. Un factor como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la evaluación y una de las partes indispensables en la integración de un todo, “El Puesto”.*

2.4.5.2.3 Etapas

1. Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos y definiciones.
2. Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por dicha comparación.
3. Asignar a cada puesto así valuado en puntos. El sitio que le corresponde en una escala de salarios previamente establecida con base a métodos estadísticos.

2.4.5.2.4 Factores a considerar

- Instrucción
- Experiencia
- Iniciativa
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental o visual
- Responsabilidad en manejo de valores
- Responsabilidad en trato con el público
- Responsabilidades en trámites y procesos
- Responsabilidades en trabajos de otros
- Ambiente de trabajo
- Asignación de puntos a cada grado de cada sub factor

No.	FACTORES Y COMPETENCIAS	PONDERACION PUNTOS
1	Instrucción Formal	250
2	Rol del Puesto	250
3	Experiencia	200
4	Relaciones de Trabajo	150
5	Planificación.	150
TOTAL		1000

Figura 10 Factores de Competencia
Fuente: Lorenzo Ciruela (2011)
Elaborado por: Vanessa Jácome

Ejemplo: Tabla de puntuación para valoración de puestos en la Empresa PRONACA

Organización X							
Puntos correspondientes							
Porcentaje	Factores	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V	
40	Habilidad						
	1. Instrucción	14	28	42	56	70	
	2. Experiencia	15	30	45	60	75	
10	3. Iniciativa e ingeniosidad	11	22	33	44	55	
		Esfuerzo					
		4. Físico	10	20	30	40	50
45	5. Iniciativa e ingeniosidad mental y Visual	5	10	15	20	25	
		Responsabilidad					
		6. Equipo o proceso	10	20	30	40	50
		7. Material o producto	7	14	21	28	35
		8. Seguridad de los demás	10	20	30	40	50
9. En trabajo de	3	26	39	52	65		

Figura 11: Valoración de Puestos
Fuente: Empresa PRONACA
Elaborado por: Vanessa Jácome

2.4.5.3 Otros métodos

2.4.5.3.1 Métodos punto hay

En este método, la valuación de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de la organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos:

- Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto

- Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden

SISTEMAS	N. Empresas	%
Asignación de Puntos	15	56%
Sistema HAY	7	26%
Clasificación por categorías	1	11%
Jerarquización por actividades	1	4%
Gestión por competencias	1	4%
TOTAL	27	100

Figura 12: Clasificación según sistema de valoración nivel administrativo
 Fuente: Rafael Gustavo Zuluaga (2001)
 Elaborado por: Vanessa Jácome

Ejemplo: Matriz de valoración de puestos de la Empresa PRONACA

VALORACION DE PUESTOS						
NOMBRE DEL PUESTO:						
DEPENDENCIA						
Nº	Factores	Porcentaje	Ponderación	Subfactores	Porcentaje	Ponderación
1	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	20%	200	- Formación - Experiencia	10.0% 10.0%	100 100
2	RESPONSABILIDAD	45%	450	- Por la Toma de Decisiones - Por el Logro de Resultados - Por el manejo de dinero y valores - Por el manejo de material y equipos. - Por la Supervisión de Personal	10.0% 10.0% 10.0% 10.0% 5%	100 100 100 100 50
3	COMPETENCIAS	20%	200	- Habilidades Analíticas - Relacionamiento - Iniciativa	8.0% 6.0% 6.0%	160 120 120
4	DEMANDAS FISICAS Y CONDICIONES DE TRABAJO	15%	150	- Esfuerzo Físico - Exposición al Riesgo - Ambiente	5.0% 5.0% 5.0%	50 50 50
Total Puntaje		100 %	1000		100 %	1000

Figura 13: Valoración de Puestos
 Fuente: Empresa PRONACA
 Elaborado por: Vanessa Jácome

2.4.6 Política salarial

Es decir, que es la estructura organizacional que determina el pago y los beneficios que recibirá cada colaborador de acuerdo a la función que desempeña

dentro de la empresa. Para Madrigal (2005, pág. 38) “*Es el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización*”.

Es un conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento. (Romero, 2005, pág. 146)

2.4.7 Remuneración fija

Es un sistema que permite, mediante la medición real de los esfuerzos y logros definidos por la empresa, fijar la remuneración justa de un colaborador. La remuneración está fijada en iguales cantidades durante todos los meses del año.

2.4.8 Remuneración variable

La decisión de incorporar un sistema de remuneración variable es, por lo general, parte de una política integral de relaciones laborales y recursos humanos que adopta una empresa y no un tema que se aborda por aislado. Dado este hecho, no es de extrañar que sea en las empresas de mayor tamaño donde se encuentre más difundido el sistema de remuneración variable, siendo muy frecuente que las políticas de personal tengan un carácter de largo plazo y formen parte integral de la gestión global de la empresa. En todo caso, es muy interesante observar como esta nueva forma de remuneración se ha ido difundiendo incluso en las empresas más pequeñas

La remuneración variable complementa la remuneración fija. Permite vincular los resultados del trabajo de individuos, equipos, unidades de negocio o empresa, y se abona sobre criterios de desempeño para los cuales se efectúan mediciones. En cambio la remuneración fija es independiente de la productividad del

trabajador. Supone equidad entre remuneración y responsabilidades, y requiere competitividad externa para captar y retener a las personas necesarias. (Madrigal, 2005, pág. 44)

2.4.9 Estructura salarial

El objetivo de toda empresa respecto a su estructura salarial es que la misma lleve consigo un adecuado equilibrio entre los dos aspectos fundamentales de la caracterizan: la equidad interna y la competitividad externa.

Una vez conseguido ese difícil equilibrio, otro de los aspectos clave es cómo mantenerlo en el tiempo. Es decir, cómo adaptar la estructura salarial a cada una de las situaciones por las que pasa una empresa, especialmente si ocurren cambios importantes.

De acuerdo a lo que menciona Varela (2006, pág. 165) *“En la gestión de la compensación la definición y diseño de la estructura salarial representa uno de los pilares básicos de la política retributiva. Toda estructura salarial está configurada por el conjunto de las retribuciones de todos los puestos o niveles ocupacionales, así como las de los ocupantes de esos puestos o niveles”*.

Para las empresas, el administrar los sueldos es una tarea de suma importancia ya que representa el costo fijo de lo que produce y el ambiente laboral existente. El crear o contar con una estrategia salarial va a permitir que la empresa garantice a largo plazo productividad y satisfacción laboral.

2.4.10 Sueldos

Es la cantidad mínima de dinero que se paga a un colaborador por sus servicios prestados en un mes calendario de trabajo, efectuado en cuarenta horas semanales. Como se puede deducir del concepto, tienen relación con las personas que desarrollan sus actividades en oficinas y el pago se hace en periodos de tiempo quincenal o mensual. Dicho pago está en función del cargo que ejerce y de los servicios que presta.

2.4.11 Salario

Es toda aquella retribución que paga el patrón al colaborador por su trabajo, es el estipendio que se paga en dinero al obrero, en virtud del contrato de trabajo por los servicios prestados en jornadas diarias, quincenales o mensuales. Este concepto hace relación con el pago al obrero que ejerce sus actividades en talleres, fábricas u otros ambientes de trabajo semejantes: de igual forma existe el vínculo de pago sujeto a un contrato expreso de trabajo. (Martínez, 2017)

2.4.11.1 Objetivos del sueldo y salario

- Atraer
- Retener
- Motivar

2.4.12 Factores externos

2.4.12.1 Situación del mercado de trabajo y de recursos humanos

Son factores que tienen que ver con los elementos constitutivos del trabajo, esto es, por un lado, los empresarios y por otro los propios colaboradores. El mercado de trabajo hace relación al conjunto de requerimientos de los sectores productivos y/o empresariales que demanden de la sociedad laboral su concurso. En cambio, el mercado de recursos humanos tiene relación con el conjunto de colaboradores que ofertan sus servicios a dichos sectores productivos / empresariales.

2.4.12.2 Situación económica del país

Actualmente la situación que vive el país se encuentra con una ligera mejora, gracias a los recientes incrementos de la balanza comercial y en la producción petrolífera. A esta situación ha contribuido también la evolución de los precios del petróleo; sin embargo, el país se encuentra en una época en la cual no pudo realizar modificaciones salariales, si bien, a inicio del año 2017 existió un incremento de la Remuneración Básica Unificada a \$375, en el sector público las remuneraciones se encuentran estancadas por más de 10 años que se revisaron los

sueldos en ese sector, adicionalmente, hace falta una homologación salarial entre todas las empresas públicas pues existen diversos sueldos para un mismo puesto, lo que genera una competencia desleal.

2.4.12.3 Legislación laboral

Desde el punto de vista constitucional, el Estado debe asumir el papel de regulador de ingresos de los ecuatorianos, ya que por principio, la ley fundamental dice (Ministerio de Trabajo, 2015) *“El trabajo es un derecho y debe ser social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia”*.

2.4.13 Factores internos

2.4.13.1 Política salarial de la empresa

Entiéndase como política salarial al conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

Dentro de la política salarial existe:

- *La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo*
- *El salario de admisión para los colaboradores calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial*
- *La previsión de ajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposiciones del ejecutivo, también puede darse por promociones, méritos del colaborador. (Martínez, 2017)*

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los colaboradores; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

2.4.13.2 Responsabilidad

Según Stephen (2005, pág. 58) “es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral”.

Una persona se caracteriza por su responsabilidad porque tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

2.4.13.3 Dificultad técnica

Dentro de lo que explica Kloter, indica que (2010, pág. 26) *“la palabra dificultad proviene del término latino difficultas. El concepto hace referencia al problema, brete o aprieto que surge cuando una persona intenta lograr algo. Las dificultades, por lo tanto, son inconvenientes o barreras que hay que superar para conseguir un determinado objetivo”.*

Es importante determinar que todo tipo de trabajo tiene cierta dificultad para ejecutar sus actividades, y depende en gran medida de las competencias que tenga cada individuo para desarrollarlas, es por esta razón la importancia de calificar y analizar las competencias de cada funcionario, ya que de esta manera se ayuda a optimizar tiempo y recursos.

2.4.13.4 Condiciones de trabajo

Adicionalmente mantener una buena condición de trabajo es primordial a fin de mantener en un ambiente adecuado a los funcionarios, es necesario proveerlos de los insumos, equipos y vestimenta necesarios para el desarrollo de su trabajo.

La actividad laboral está sujeta a variables muy diversas y el conjunto de todas ellas forman las condiciones de trabajo.

Uno de los factores determinantes en un trabajo es el económico. El sueldo fijo, los complementos, las horas extra y todo elemento que influya en el salario.

Otro de los factores es el relacionado con la seguridad e higiene. En este sentido, en los últimos años se han incorporado nuevos parámetros, las denominadas políticas de riesgos laborales, es decir, normas y pautas que deben regir una actividad para que ésta tenga las suficientes garantías de seguridad física para el trabajador, así como para su salud (Delgado, 2008, pág. 47).

2.4.13.5 Compensación

La palabra compensación es una palabra que se utiliza mucho en el ámbito de la economía y de las finanzas, así como también de los negocios, ya que significa devolver a una parte o persona algo que se debe o al menos igualar aquella deuda con otra cosa o valor. Sin embargo, la palabra compensación (del verbo compensar) significa básicamente equiparar, igualar algo por lo cual puede ser usada en muchos espacios y ámbitos diferentes, como por ejemplo cuando se dice que se busca compensar los resultados inadecuados de un estudio medicinal a través del uso de una medicina para poder así equilibrarlos. (Andrade, 2009, pág. 22)

Si se consulta el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, uno encuentra que el término compensar tiene, entre otros significados, el de "dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado." Esto significa que, en estricto sentido, la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus colaboradores para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Obviamente, por lo menos así se espera, que hoy en día, en la mayoría de las empresas no ocurra una situación de este tipo. Por consiguiente, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, el término retribución, remuneración o recompensa. No obstante, esta situación y dado que se utiliza más comúnmente el término de compensación en este medio, se utilizará el término compensación o paga para significar la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus colaboradores por su trabajo.

2.4.13.6 Esfuerzo

Un gran número de personas prefiere trabajar junto a otras, sin embargo, esto no implica que se cumplan automáticamente las promesas de una mayor productividad y eficiencia, supuestamente asociadas con el trabajo en equipo. El esfuerzo no se centra en la consecución de un fin sino en los medios utilizados para alcanzarlo. Esforzarse no siempre supone lograr el objetivo, pero siempre es necesario para conseguir cosas importantes, incluso en un mundo como el nuestro en el que las máquinas han hecho que nuestra vida sea más sencilla.

La relación del hombre con su entorno le determina el grado de beneficios que es capaz de obtener de la naturaleza. Cuando el hombre no se esfuerza la naturaleza le ofrece los mismos medios de subsistencia que a cualquier otro ser vivo, pero el ser humano posee el don de la creatividad por el que ha desarrollado una actitud de interpretación de los recursos naturales modificándolos de tal como se producen espontáneamente a la forma conveniente en que le favorecen más. Esta adecuación de su entorno no sólo es fruto de su creatividad, sino también de su permanente y continuado trabajo de generación en generación.
(Kotler, 2010, pág. 33)

2.4.14 Disponibilidad de puestos

2.4.14.1 Análisis de puestos

De acuerdo a investigaciones realizadas por César Montalván se puede referir al análisis de puestos como (2007, pág. 84) “*Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa*”.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. A través del análisis de puestos se determinan los deberes y naturaleza de los puestos y los tipos de personas, en término de capacidad y experiencia, que deben ser

contratadas para ocuparlos. Estos datos más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los puestos.

2.4.14.2 Recabar información

Para realizar esta función es necesario utilizar ciertas herramientas que permitan recolección de datos para posteriormente analizar y de esta manera sacar resultados, es importante mencionar que la mayoría de investigadores utilizan mecanismos como encuestas, entrevistas, etc.

Para Andrade (2009, pág. 118) “Esta etapa consiste en acudir a diversos lugares informativos como archivos, bibliotecas, hemerotecas, librerías, videotecas, filmotecas, museos, institutos de investigación, Internet, etcétera. Para ello es importante tener presentes las diversas fuentes que nos pueden ser útiles en la tarea de recabar información.”

2.4.14.3 Analizar actividades

Para Fertoni y Grosso (1978, pág. 138) *“Estudio de todas las obligaciones o actividades que un empleado realiza con el propósito de determinar las habilidades, conocimiento, actitudes, recursos y riesgos comprometidos en cada tarea. Es un proceso para descomponer una actividad en sus distintos elementos constitutivos (qué se hace, cómo, para qué, con qué, dónde, cuándo)”*

Es importante en toda organización realizar un análisis de las tareas asignadas a cada colaborador, para de esta manera examinar si dicho funcionario tiene sobre carga de funciones, además, para determinar la importancia de cada actividad.

2.4.14.4 Descripción de puesto

Se puede establecer que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formas codificadas, según reglas previamente establecidas o de forma mixta y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. (Espinoza, 2006, pág. 240).

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis alternativa

La gestión por competencias tiene relación significativa con los métodos de valoración de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

2.5.2 Hipótesis nula

La gestión por competencias no tiene relación significativa con los métodos de valoración de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

2.6 Señalamiento de variable

2.6.1. Variable independiente

Gestión por Competencias

2.6.2 Variable dependiente

Métodos de Valuación de Puestos

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

Para la presente investigación, se aplicó el enfoque cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Tiene un enfoque cualitativo, ya que los resultados arrojados de la gestión por competencias serán medidos a través de la percepción que tienen los funcionarios a través de la aplicación del instrumento de recolección de información diseñado.

Es un enfoque cuantitativo porque utiliza técnicas cuantitativas ya que orienta la identificación de las causas porque se analiza los resultados en los indicadores de gestión, específicamente en el índice de los sistemas de valoración de puestos de la empresa EP-EMAPA-A de la ciudad de Ambato.

3.2 Modalidad básica de la investigación

En la presente investigación, se utilizó la modalidad de campo y documental como primer paso en cualquier investigación, porque se analizó la información sobre el objeto de estudio, revisando documentos tales como: libros, revistas científicas, tesis de grado referentes al problema en estudio, además se tomó información de internet, en bibliotecas y centros de información, para conocer las contribuciones realizados y establecer diferencias y relaciones con el conocimiento actual

3.2.1 Investigación de campo

Se utilizó la investigación de campo según Soriano (2008, pág. 156) *“es la que se planea, organiza y dirige para captar información de la realidad que se estudia. Se utilizan diversas técnicas de recolección de datos, según sean las características objeto de estudio, las hipótesis, objetivos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales”*.

Se aplicó la exploración de campo, porque permitió estudiar de forma sistemáticamente los hechos en el lugar en el cual se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad o el objeto de estudio y se recolectaron datos primarios referentes al problema.

Se trata de una investigación aplicada que permitió comprender y resolver la situación, necesidad o problema planteado en el contexto determinado. El investigador trabajó en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, con individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables.

Las técnicas que se aplicaron para ésta modalidad, con el propósito de obtener información primaria que ayudó a llevar a cabo efectivamente la investigación será: la observación y la encuesta

3.2.2 Investigación documental

Según Ariza (2007, pág. 59) define como: *“un instrumento o técnica de investigación, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto. Mientras más fuentes se utilicen más fidedigno será el trabajo realizado”*.

Es importante utilizar la modalidad de investigación bibliográfica, ya que se parte primero de la revisión de libros, tesis de grado, artículos, revistas, internet como tipo de información secundaria, para posteriormente analizar en la base de datos, información histórica, indicadores de gestión, y referentes que permitieron ser utilizados para alcanzar las metas propuestas.

Debido a que se recopila información escrita con relación al problema planteado con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado, razón por la cual fue necesaria la investigación en los documentos ya descritos, lo que permite tener mayores conocimientos relacionados con el problema.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación exploratoria

Este tipo de investigación permitió examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Sirve para poner al sujeto cognoscente en contacto con la realidad y así obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más certera, también permitió identificar conceptos o variables promisorias, y posteriormente establecer prioridades para investigar.

Se pudo buscar todo lo relacionado con el problema objeto de estudio, usando la metodología más apropiada que facilite la ejecución de la misma.

Debido a que el investigador estuvo en contacto con la realidad y con ello pudo adquirir los conocimientos necesarios y de esta manera formular la hipótesis para buscar la posible solución al problema planteado

3.3.2 Investigación descriptiva

Para la presente investigación se utilizó la investigación descriptiva ya que se describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de los funcionarios de la empresa EP-EMAPA-A y de la ciudadanía en general. La Gestión por Competencias busca detallar las características junto con los requisitos y cualificaciones necesarios para que el colaborador realice sus tareas. En cuanto a las características, estas son detalladas respecto a las actividades, los recursos y los objetivos, es decir: qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen.

En cuanto a los requisitos y cualificaciones necesarias, se hará referencia al nivel de formación, a la experiencia requerida, a los conocimientos, las aptitudes y cualidades, las responsabilidades, las obligaciones inherentes al puesto, y las condiciones tanto físicas como mentales.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

En la definición de Malhotra (2004, pág. 82) *“La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación”*

La EP-EMAPA-A Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, actualmente, su población está comprendida por 450 funcionarios, de los cuales 150 colaboradores corresponden a la LOSEP y 300 colaboradores del Código de Trabajo, de tal manera para el desarrollo de este trabajo de investigación se aplicó un muestreo.

3.4.2 Muestra

Para Rincón (2006, pág. 75) “Supondremos que tenemos una población de interés, esto es, un conjunto arbitrario de personas, mediciones u objetos cualesquiera. Y de seamos conocer cierta información de esta población. Debido

a la imposibilidad o no conveniencia de tener información de cada elemento de la población, tomamos entonces un pequeño subconjunto de la población que llamaremos muestra”

En referencia a la población referida, es necesario la aplicación de un proceso muestral utilizando la fórmula de cálculo para poblaciones finitas.

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

Dónde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad = 95% = 1.96

p= probabilidad de ocurrencia = 0.5

q= probabilidad de no ocurrencia = 0.5

N= población = 450

e= error de muestreo = 0.05

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 450}{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + (450 - 1) \cdot 0,05^2}$$

$$n = 207,240817$$

$$n = 207 \text{ funcionarios}$$

DEPARTAMENTO	# DE EMPLEADOS	PARTE PROPORCIONAL
COMITÉ DE EMPRESAS	300	138
LOSEP	150	69
TOTAL	450	207

Elaborado por: Ing. Vanessa Jácome
Fuente: Investigación de Campo

Con el cálculo realizado se determinó que la encuesta se debió aplicar a 207 funcionarios, a fin de realizar un proceso de recolección de información, la misma que fue tabulada y analizada mediante el sistema SPSS, con la finalidad de determinar qué es lo que piensan los funcionarios acerca de las funciones que realizan en su trabajo, y si éstas son retribuidas equitativamente, de tal manera que éstos resultados permitieron aplicar un mecanismo de solución.

3.5 Operacionalización de las variables

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2011, pág. 241).

Variable Independiente: Gestión por Competencias

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
Las competencias son comportamientos que se demuestran a través de la aplicación de conocimientos, valores, actitudes, habilidades y destrezas, los mismos que ayudan a predecir una gestión laboral, que ayuda al buen desempeño de los individuos y de la organización a través de los resultados de una eficiente gestión de talento humano.	Conocimiento	Nivel de experticia # personas	¿Considera que el conocimiento genera competencias laborales dentro de las actividades que ejecuta?	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado
	Habilidades y Destrezas	# personas Trabajo en Equipo Comunicación Toma de decisiones	¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias laborales que posee?	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado
	Desempeño laboral	# personas Nivel de eficiencia	¿Cree usted que las competencias laborales que posee, son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo??	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado
	Gestión Talento Humano	% de cumplimiento de metas o procesos	¿Cómo califica el grado de competencias laborales que usted posee?	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado

Variable Dependiente: Métodos de Valuación de Puestos

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
Proporciona información sobre el objetivo, las funciones del cargo y la disponibilidad de puestos, mediante la productividad laboral que posea cada colaborador. A su vez, los motiva a identificarse con las tareas y actividades que deben realizar que es el resultado del diseño de puesto. Atribuye un valor relativo de cada puesto, en relación con todos los demás existentes, con el fin de optimizar las condiciones de trabajo mediante la identificación de tareas.	Disponibilidad de puestos	# Vacantes	Cuando se producen vacantes, ¿cómo se llenan normalmente las mismas?	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado
	Rendimiento laboral	# de personas Capacidad profesional	¿Considera que el rendimiento laboral y la capacidad profesional son valoradas?	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado
	Diseño del Puesto	# de personas Funciones Responsabilidades	¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades que tiene que desarrollar en su puesto de trabajo?	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado
	Identificación con las tareas	# de personas Asignación del trabajo	¿El cargo que ocupa está en relación a su título académico que posee?	Encuesta aplicada a funcionario de EP-EMAPA-A	Cuestionario estructurado

Elaborado por: Vanessa Jácome

Fuente: Idalberto Chiavenato

3.6 Plan de recolección de información

La noción de recolección se refiere al proceso y el resultado de recolectar (reunir, recoger o cosechar algo). Un dato por su parte, una información que permite generar un cierto conocimiento. Esto quiere decir que la recolección de datos es la actividad que consiste en la recopilación de información de un cierto contexto. Tras reunir estas informaciones, llegará el momento del procesamiento de datos, que consiste en trabajar con lo recolectado para convertirlo en conocimiento útil.

Dentro de la recolección de datos se pueden apelar a diversas técnicas las encuestas, la observación, la toma de muestras y las entrevistas, entre otras, permiten realizar la tarea. De acuerdo al tipo de datos, la persona utilizará distintos instrumentos (grabadora de audio, cámara de fotos, etc.). (Mendenhall, Beaver, & Beaver Bárbara, 2010, pág. 152)

Para ejecutar el presente trabajo de investigación, se utilizó el siguiente plan de recolección de la información mediante las siguientes preguntas que se detallan a continuación.

Recolección de la Información

PREGUNTA	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que fue útil a una investigación en común a fin de alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.
¿A qué personas se va a aplicar?	Las personas que intervienen en este trabajo de investigación son todos los funcionarios de la EP-EMAPA-A, ya que a los referidos colaboradores se les aplicó la encuesta con la finalidad de obtener resultados que serán tabulados y analizados.
¿Sobre qué	Los cuestionarios están relacionados con las variables de estudio,

aspectos?	siendo en este caso la gestión por competencias y los métodos de valuación de puestos, ya que éstos son los aspectos que la EP-EMAPA-A busca mejorar a través de la medición y aplicación de diferentes técnicas que permitan que sus colaboradores se sientan más motivados y satisfechos.
¿Quien?	La persona que desarrolló tanto la investigación como las encuestas es el investigador.
¿Cuándo?	El presente trabajo de investigación se desarrolló en el primer semestre del año 2017.
¿Dónde?	Este trabajo de investigación se desarrolló en las instalaciones de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, donde se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de información.
¿Cuántas veces?	Las encuestas se aplicaron por una sola vez.
¿Cómo?	La encuesta es una técnica que se usa con fines cuantitativos. Es decir, para saber con exactitud qué porcentaje de la población piensa sobre las variables de estudio, o para saber si están de acuerdo con el método de trabajo utilizado actualmente. Para ello se tomó una muestra representativa con un número exacto de colaboradores de grupo al cual se quiere indagar, esta muestra es solo una fracción de la población de estudio.
¿Con qué?	El cuestionario es el instrumento que se utilizó para la presente investigación, ya que recoge la información de las preguntas planteadas, mismas que deben estar bien estructuradas, esto quiere decir claras para el fácil entendimiento del entrevistado, por lo que se utilizaron preguntas cerradas ya que minimizan el nivel de error, lo que permita obtener datos más exactos de tal manera se acercó a lo que verdaderamente piensa el colaborador.

Figura 14: Recolección de la Información
Elaborado por: Ing. Vanessa Jácome
Fuente: Investigación de Campo

3.7 Plan de procesamiento de la información

Una vez que se haya recolectada y recopilada la información a través de las diferentes técnicas e instrumentos, se analizó toda la información recabada para codificarla, categorizarla y tabularla, lo que permitió realizar un análisis e interpretación de los datos observados por medio de programas con la ayuda de la computadora como es el SPSS.

Es importante verificar si las encuestas se recabaron con información fiable tanto en número de encuestas como en las preguntas realizadas. En el proceso de tabulación se trabajó con el programa SPSS, el cual permitió ordenar los datos de tal manera que con el estadígrafo Chi cuadrado, se pudieron analizar los datos y calcular si existe una relación entre las dos variables y si se cumple la hipótesis planteada.

La presentación de los datos se lo realizó de una manera tabular y gráfica para una mejor comprensión e interpretación de los resultados obtenidos.

3.8 Validación

3.8.1 Coeficiente alfa de Cronbach

Para Welch & Comer (Welch & Comer, 1988) el método de consistencia interno basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de cronbach, la medida de fiabilidad mediante el alfa de cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados.

Se realizó una prueba piloto al 10% de la población a encuestar, y se consideró para el análisis de fiabilidad de la pregunta 8 en adelante excepto la pregunta 17 ya que son de tipo ordinal, por lo tanto se utiliza el método alfa de cronbach cuyo

valor es de 0.878, lo que indica que el instrumento posee consistencia interna y por lo tanto posee viabilidad para la obtención de resultados y es aplicable a la muestra seleccionada.

$$a = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

En donde:

K= el número de ítems

S_i^2 = Sumatoria de varianzas de las preguntas

S_T^2 = Varianza de la suma de las preguntas

A= Coeficiente de alfa de cronbach

Tabla 1
Alfa de Cronbach

N° ENCUESTADOS	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	TOTAL
1	1	5	5	4	3	4	2	5	5	2,194
2	4	4	5	5	4	3	4	4	5	0,444
3	2	5	4	3	2	2	3	2	5	1,611
4	3	3	5	5	5	5	5	5	2	1,444
5	1	4	4	1	3	5	3	5	4	2,250
6	2	5	5	5	2	4	4	5	5	1,611
7	4	2	5	5	4	3	2	4	5	1,444
8	5	4	5	5	1	5	5	3	4	1,861
9	2	2	3	5	5	5	4	5	3	1,694
10	3	5	4	5	4	5	5	5	5	0,528
11	1	2	5	4	1	4	5	5	5	3,028
12	3	4	5	3	2	4	5	4	2	1,278
13	1	1	5	5	1	4	4	5	4	3,250
14	2	5	5	4	5	4	4	5	1	2,111
15	4	3	5	4	4	5	3	5	5	0,694
16	5	4	3	5	3	4	5	5	5	0,750
17	1	5	5	5	2	5	5	4	5	2,361
18	2	5	5	5	5	2	5	5	3	1,861
19	1	3	2	4	5	4	5	5	4	2,000
20	5	4	5	5	5	5	5	5	4	0,194
21	2	5	5	5	4	5	5	4	5	1,028
TOTAL	2,057	1,562	0,762	1,048	2,133	0,929	1,062	0,662	1,490	

Elaborado por: Vanessa Jácome

Fuente: Encuesta aplicada

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.878	77

Elaborado por: Ing. Vanessa Jácome

Fuente: Investigación de Campo

$$S_T^2 = 33,64$$

$$A = 0.878$$

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Para efecto de análisis e interpretación se tomó una muestra, razón por la cual se trabajó con 207 colaboradores, una vez recopilados y tabulados los datos obtenidos se elaboró tablas y gráficos estadísticos mediante el programa estadístico SPSS, mismo que permitió obtener información sobre el tema de investigación.

Luego del análisis se procedió a la interpretación de cada una de las preguntas realizadas, puesto que cada pregunta tiene sus propios resultados lo que permite identificar la correlación existente.

La encuesta se estructuró de acuerdo a la necesidad institucional y encaminada a responder las variables motivo de la presente investigación, de tal manera se definió 17 preguntas las mismas que tienen varias opciones de respuestas de acuerdo a la escala de Likert, que de acuerdo a cada pregunta no contemplan las mismas opciones respuestas, ya que en algunos casos las respuestas con criterios de si o no, y en otro casos con opciones de 5 respuestas como desacuerdo; parcialmente desacuerdo; indiferente; parcialmente de acuerdo y de acuerdo, dichas opciones de respuestas fueron claves al momento de obtener los datos ya que se precisó el sentir de los colaboradores, Adicionalmente, para determinar su efectividad se realizó la validación de datos a través del Coeficiente alfa de Cronbach; sin embargo, es preciso recalcar que para la estructuración de las preguntas como tal se tomó el criterio del Jefe de Talento Humano de la EP-EMAPA-A, lo que aportó a este instrumento ya que como jefe conoce las debilidades de la empresa relacionado al tema de estudio.

EDAD

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 2
Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	20	9.6	9.6
	26-35	60	28.8	38.5
	36-45	81	38.9	77.4
	46-55	34	16.3	93.8
	56 en adelante	13	6.3	100.0
	Total	208	100.0	100.0

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

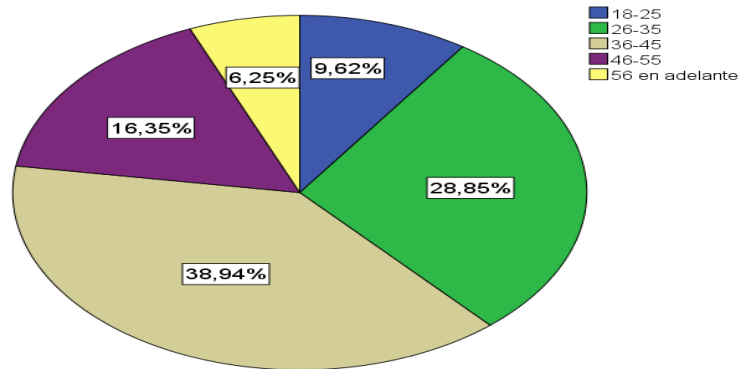


Figura 16 Edad

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

De los resultados se puede determinar que la mayor población se encuentra entre los 36 y 45 años, siendo un factor importante para la empresa ya que estos funcionarios son los que generan a la empresa mayor experiencia en las actividades que realizan; sin embargo, es meritorio indicar que los colaboradores entre los 26 a 35 años ayudan a obtener mayor rendimiento a la empresa, ya que el dinamismo y los conocimientos frescos permiten a la institución tener mejor productividad.

SEXO

Tabla 3
Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	85	40.9	43.1	43.1
	Masculino	112	53.8	56.9	100.0
	Total	197	94.7	100.0	
Perdidos	Sistema	11	5.3		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

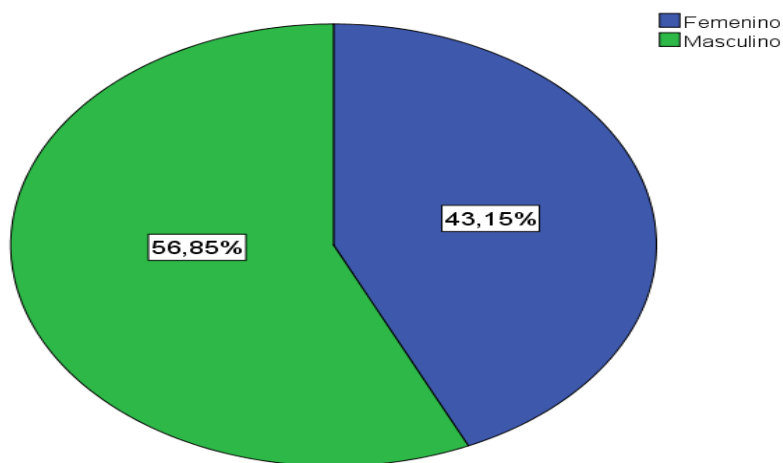


Figura 17 Sexo

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Dentro de la empresa existe mayor número de colaboradores del sexo masculino, debido al tipo de trabajo que realiza el personal operativo o cuadrillas, quienes necesitan de un mayor esfuerzo físico para el cumplimiento de sus funciones.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Tabla 4
Formación Académica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	23	11.1	11.1
	Secundario	61	29.3	40.4
	Tercer Nivel	100	48.1	88.5
	Cuarto Nivel	24	11.5	100.0
	Total	208	100.0	100.0

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

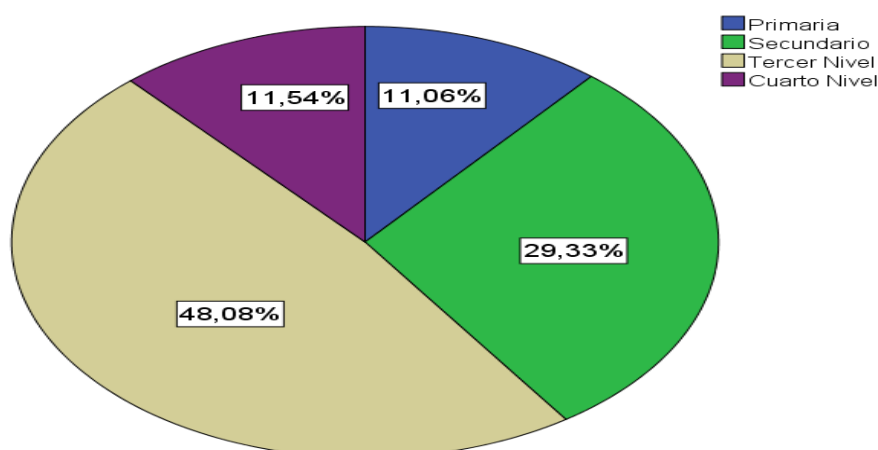


Figura 18 Formación Económica

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

El título universitario es de suma importancia para una persona que quiera desempeñarse como un profesional. Actualmente las empresas requieren de personal altamente capacitado para el desempeño de funciones dentro de un puesto de trabajo, de esta manera se puede indicar que la mayoría de funcionarios de la empresa cuentan un título académico de tercer nivel lo que ayuda a tener un mayor conocimiento y dominio de un puesto ya que los titulados representan mayor productividad.

1. ¿Considera que el conocimiento genera competencias laborales dentro de las actividades que ejecuta?

Tabla 5
Competencias Laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	186	89.4	89.4
	no	22	10.6	100.0
	Total	208	100.0	100.0

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

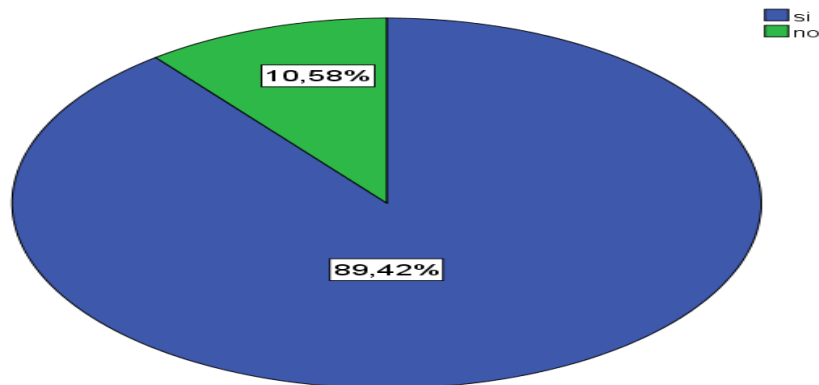


Figura 19 Competencias laborales

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Una herramienta muy útil para enfrentar los nuevos retos de las organizaciones son las competencias laborales, ya que al aumentar las capacidades y aptitudes los colaboradores podrán entregar al máximo esfuerzo a su trabajo, lo que ayuda a elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada uno de ellos según su puesto de trabajo.

2. ¿Considera que sus compañeros están comprometidos con el trabajo dentro de la empresa?

Tabla 6
Comprometimiento con el Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, Totalmente	96	46.2	46.2
	Si, parcialmente	88	42.3	88.5
	No	24	11.5	100.0
	Total	208	100.0	100.0

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

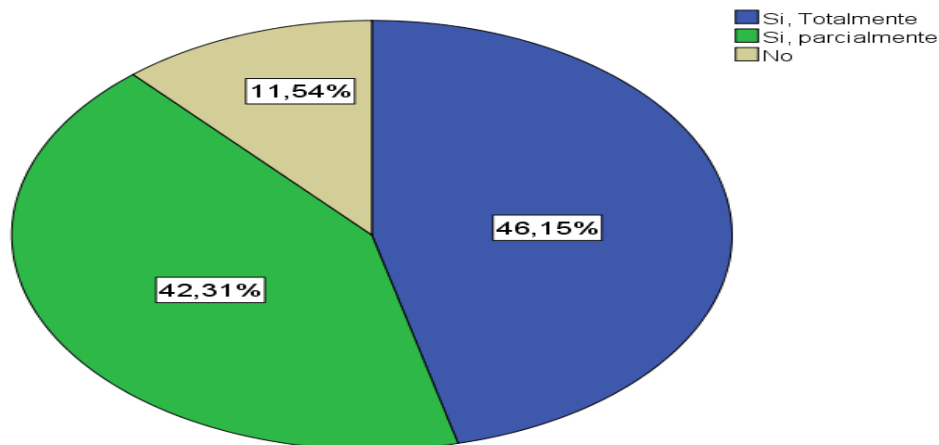


Figura 20 Comprometimiento con el trabajo
Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Siendo el compromiso el pilar fundamental dentro de toda organización, ya que permite el desarrollo organizacional, es importante considerar que en toda organización existe personal que se encuentra comprometido y aquellos que no lo están, sin embargo, dentro de la empresa la mayor parte de funcionarios demuestran tener ese compromiso, lo que resulta indispensable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, ya que al estar comprometidos su trabajo no será por obligación sino porque se sienten parte de la organización.

3. ¿Cómo califica el grado de competencias laborales que usted posee?

Tabla 7
Grado de Competencias Laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	11	5.3	5.3
	Muy Bueno	86	41.3	46.6
	Bueno	105	50.5	97.1
	Malo	6	2.9	100.0
	Total	208	100.0	100.0

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

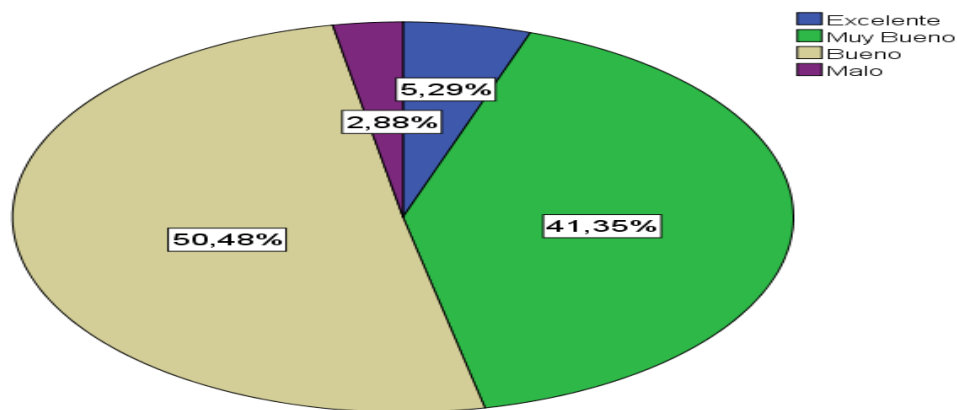


Figura 21 Grado de competencias laborales
Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Las competencias laborales han evolucionado de manera considerable durante los últimos años, el mejoramiento de estas competencias están directamente relacionado con el nivel de productividad de la empresa, es por esta razón que se debería alcanzar un nivel óptimo al desarrollar las mismas, por lo que se debe atacar aquel porcentaje que no se siente identificado con el tipo de competencias que debe tener en su puesto de trabajo.

4. Cuándo se producen vacantes, ¿cómo se llenan normalmente las mismas?

Tabla 8
Vacantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Concurso de mérito y oposición	103	49.5	51.0	51.0
	Ascensos	33	15.9	16.3	67.3
	Encargos	66	31.7	32.7	100.0
	Total	202	97.1	100.0	
Perdidos	Sistema	6	2.9		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

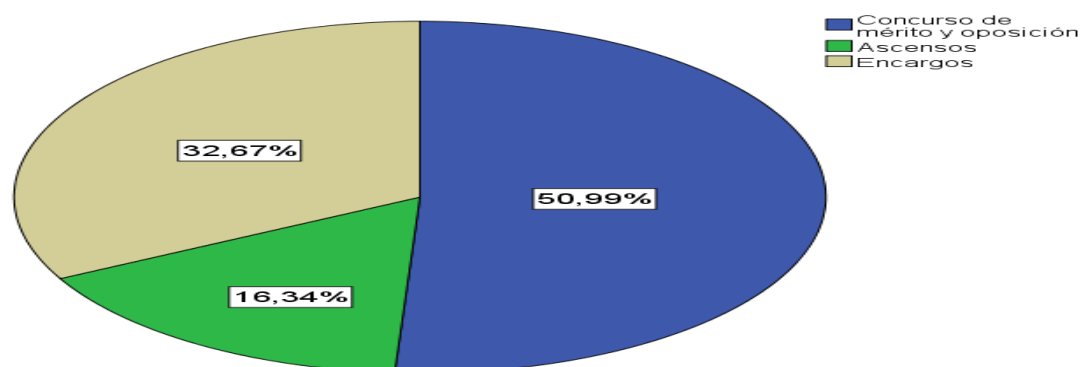


Figura 22 Vacantes

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

De acuerdo a la percepción de los encuestados, se manifiesta que se está dando importancia a los concursos de méritos y oposición, lo que permite que la gente tenga la oportunidad de ascender de acuerdo a sus esfuerzos y logros; sin embargo, un alto porcentaje asevera que se recurre a los encargos de puestos, ascensos y/o selección externa, esto con la finalidad de cubrir las vacantes con personal calificado.

5. ¿Cuál sería su método para formar los requisitos mínimos de su puesto de trabajo?

Tabla 9
Requisitos Mínimos del Puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cursos cortos	77	37.0	37.6	37.6
	Programas de capacitación mayores a 6 meses	60	28.8	66.8	66.8
	Formación de tercer nivel	48	23.1	90.2	90.2
	Formación de cuarto nivel	20	9.6	100.0	100.0
	Total	205	98.6		
Perdidos	Sistema	3	1.4		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

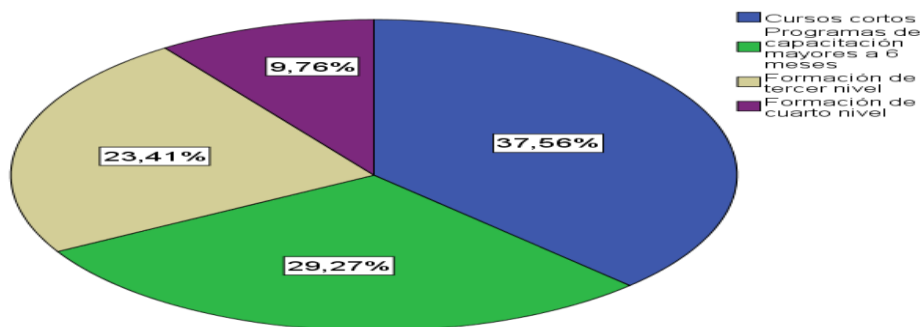


Figura 23 Requisitos mínimos del puesto
Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

En la actualidad las exigencias profesionales son muy elevadas, bajo los estándares de competitividad que se han establecido a nivel empresarial, y realizar estudios de cuarto nivel es un requisito casi indispensable para quienes tienen título universitario y desean alcanzar puestos superiores; es destacable indicar que gran parte de los colaboradores cuenta con un título académico superior lo que garantiza a la empresa tener un valor agregado para de esta manera ofrecer un buen servicio a sus clientes internos y externos, para ello es importante tomar en cuenta que el tipo de capacitación determina el nivel de formación que alcanzará el profesional.

6. ¿En el tiempo en que usted labora en la empresa, se han realizado revisiones y modificaciones salariales?

Tabla 10
Revisiones y Modificaciones Salariales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	45	21.6	22.5
	no	155	74.5	100.0
	Total	200	96.2	100.0
Perdidos	Sistema	8	3.8	
Total		208	100.0	

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

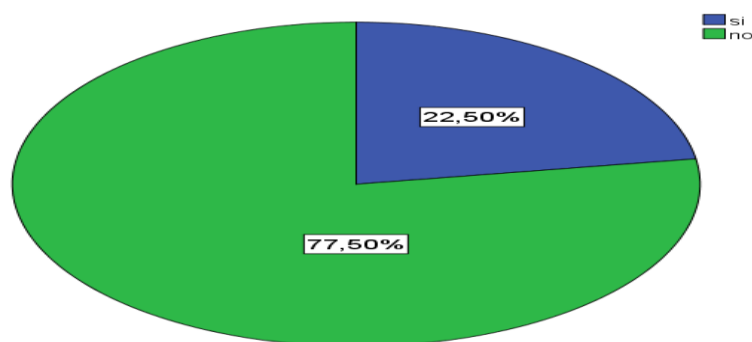


Figura 24 Revisiones y modificaciones laborales

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Se puede determinar que la mayor parte de colaboradores manifiestan su inconformidad con la remuneración que perciben, puesto que no se han realizado revisiones y modificaciones salariales los últimos años, siendo este factor económico fundamental para la satisfacción del personal, por lo que se visualiza una necesidad de que la empresa realice revisiones sobre la remuneración actual. Sin embargo, de acuerdo al Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en Registro Oficial N° 528 acuerdo ministerial MDT-2015-0071 en el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales, así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

7. La remuneración que usted percibe mensualmente está acorde a la responsabilidad asignada en su puesto de trabajo?

Tabla 11
Responsabilidad Asignada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	68	32.7	33.7	33.7
	No	134	64.4	66.3	100.0
	Total	202	97.1	100.0	
Perdidos	Sistema	6	2.9		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

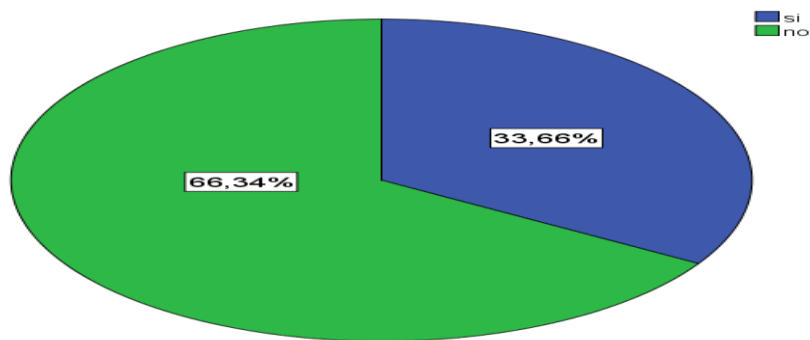


Figura 25 Responsabilidad Asignada
Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Queda cualitativamente expreso que los colaboradores sienten una carga de responsabilidades y obligaciones asignadas que está por encima de la remuneración que percibe, lo que genera bajo rendimiento y provoca un inadecuado clima organizacional, lo que justifica el desarrollo de un estudio de valoración de puestos. Sin embargo, la institución debe regirse a las leyes y reglamentos emitidos, que de acuerdo a la Resolución No. MRL-2012-0021 publicada en el Registro Oficial No. 637 de 9 de febrero del 2012 en el sector público no se revisa las escalas jerárquicas remunerativas desde el año 2012. Por lo que la empresa únicamente puede alcanzar los techos a comparación de otras empresas del sector público.

8. ¿Considera que el rendimiento laboral y la capacidad profesional son valoradas?

Tabla 12
Rendimiento Laboral y Capacidad Profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	47	22.6	22.9	22.9
	Parcialmente desacuerdo	36	17.3	17.6	40.5
	Indiferente	36	17.3	17.6	58.0
	Parcialmente de acuerdo	56	26.9	27.3	85.4
	De acuerdo	30	14.4	14.6	100.0
	Total	205	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.4		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

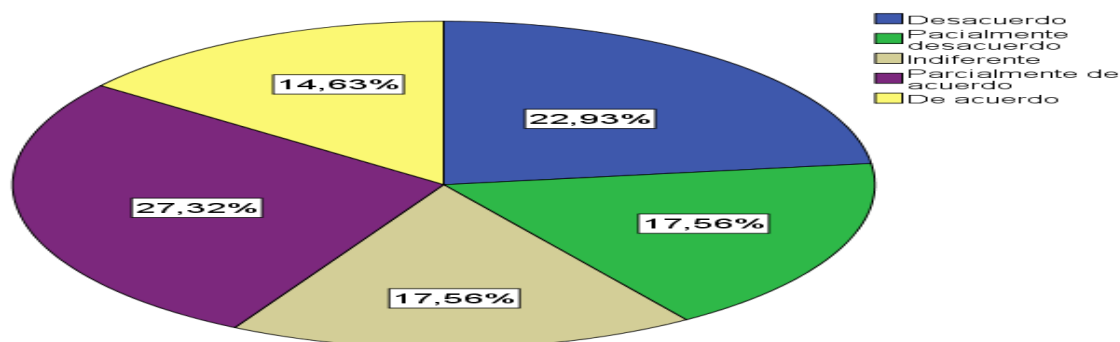


Figura 26 Rendimiento laboral y capacidad profesional

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

En la percepción de los funcionarios existe un criterio dividido, respecto a la valoración de su trabajo por lo que la empresa debería desarrollar un análisis en este sentido ya que de conformidad con las nuevas exigencias laborales, es de vital importancia valorar el rendimiento y la capacidad laboral que posee cada funcionario, tomando en cuenta que actualmente la competitividad de cada organización exige tener a los colaboradores mayormente valorados, de acuerdo con los requerimientos del talento humano deberían ser considerados estos aspectos dentro de cada empresa.

9. ¿El cargo que ocupa en la empresa está en relación con el título académico que posee?

Tabla 13
Título Académico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	19	9.1	9.3	9.3
	Parcialmente desacuerdo	31	14.9	15.1	24.4
	Indiferente	41	19.7	20.0	44.4
	Parcialmente de acuerdo	53	25.5	25.9	70.2
	De acuerdo	61	29.3	29.8	100.0
	Total	205	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.4		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

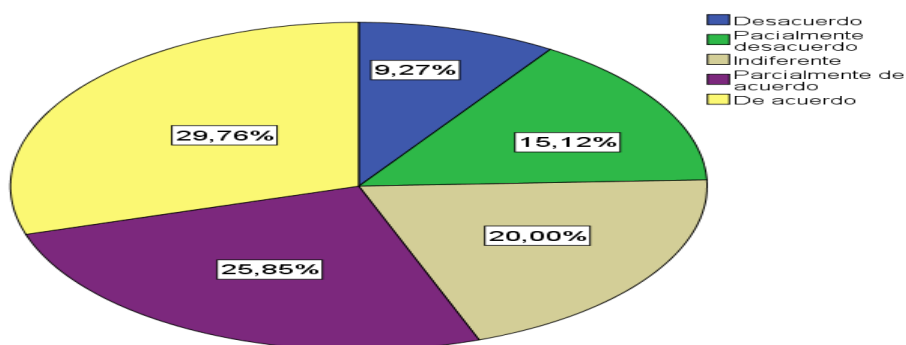


Figura 27 Título Académico

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Si bien la mayoría de la población ecuatoriana está optando por tener un título universitario con la finalidad de poder posicionarse en un puesto de trabajo, resulta negativo para la empresa que a un colaborador con un título académico específico se le ubique en un cargo con actividades diferentes, por lo que no se da la oportunidad que este funcionario responda laboralmente con los conocimientos que se preparó académicamente, y por el contrario, se está atentando al buen desempeño del colaborador y poniendo en riesgo la productividad de la empresa. Lo descrito evidencia la necesidad de que talento humano realice una gestión que mantenga la concordancia entre la formación profesional del colaborador y las tareas que se le asignan.

10. ¿Usted considera que la remuneración económica es una motivación para su desempeño laboral?

Tabla 14
Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	10	4.8	4.9	4.9
	Parcialmente desacuerdo	9	4.3	4.4	9.3
	Indiferente	27	13.0	13.2	22.4
	Parcialmente de acuerdo	37	17.8	18.0	40.5
	De acuerdo	122	58.7	59.5	100.0
Total		205	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.4		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

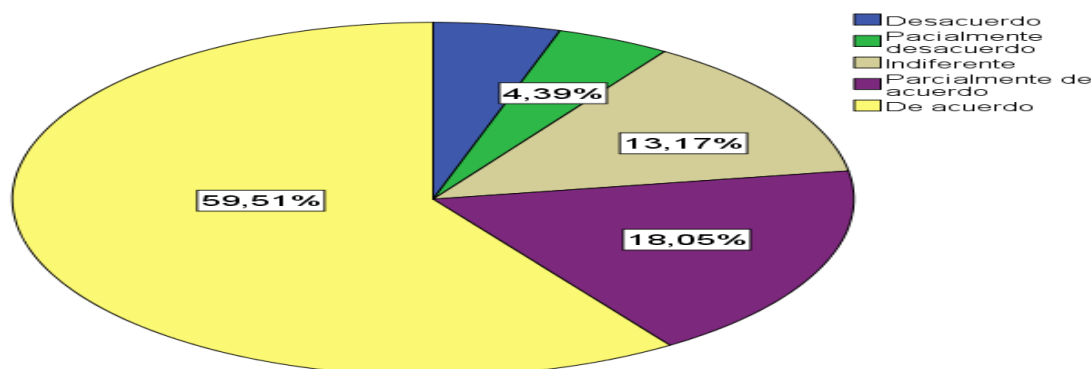


Figura 28 Desempeño laboral

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Si bien para la mayoría de colaboradores la remuneración económica es un factor determinante, hay que considerar que este rubro tiene que ir de acuerdo a las responsabilidades y obligaciones; sin embargo, al no retribuir adecuadamente su esfuerzo resulta infructuoso para que el colaborador se esfuerce día a día por una remuneración, generando insatisfacción e indiferencia por la organización. Sin embargo la política económica que vive el país no ha permitido realizar ajustes a las remuneraciones.

11. ¿Cree usted que dentro de la estructura de la Remuneración Mensual Unificada deberían considerarse las competencias laborales y personales que tenga el puesto de trabajo?

Tabla 15
Competencias Laborales y Personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	9	4.3	4.4
	Parcialmente desacuerdo	9	4.3	8.8
	Indiferente	28	13.5	22.5
	Parcialmente de acuerdo	52	25.0	48.0
	De acuerdo	106	51.0	52.0
Total	204	98.1	100.0	
Perdidos	Sistema	4	1.9	
Total		208	100.0	

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

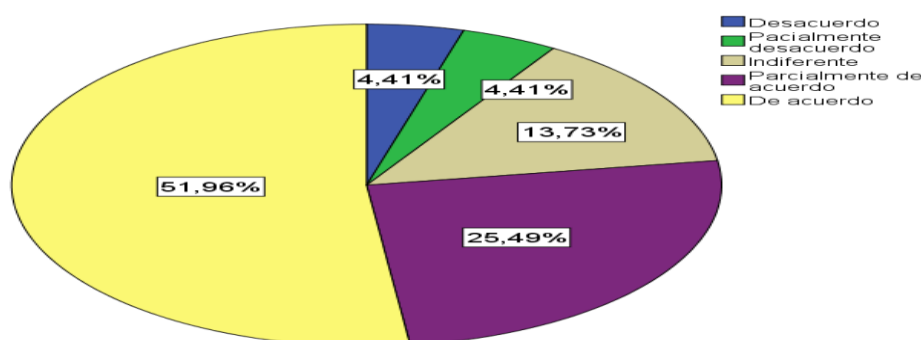


Figura 29 Competencias laborales y personales

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Es importante el criterio de los colaboradores encuestados pues deja evidente que están prestos a que se valoren sus competencias como un medio para mejorar su remuneración considerando que los servidores públicos actualmente están pasando por procesos de cambio que influye directamente por el sistema económico que atraviesa el país, siendo necesario incluir las competencias laborales y personales que posee cada colaborador o a su vez las competencias que exige el puesto de trabajo en la remuneración que perciben, con esto se buscaría atender los requerimientos de sus colaboradores, que de acuerdo a la encuesta es que se valoraren sus competencias lo que ayudaría al desarrollo de la Empresa.

12. ¿Considera usted que la asignación de funciones en la empresa, se las realiza de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas que posee?

Tabla 16
Asignación de Funciones en la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	37	17.8	18.0	18.0
	Parcialmente desacuerdo	36	17.3	17.6	35.6
	Indiferente	44	21.2	21.5	57.1
	Parcialmente de acuerdo	58	27.9	28.3	85.4
	De acuerdo	30	14.4	14.6	100.0
	Total	205	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.4		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

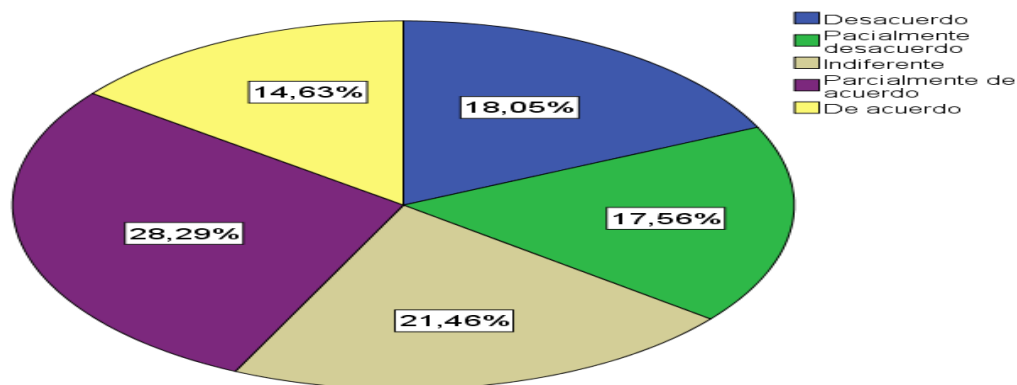


Figura 30 Asignación de funciones en la empresa

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Basándose en esta apreciación y gracias a los datos obtenidos se puede estimar que los funcionarios no se sienten seguros sobre la aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas dentro de la asignación de funciones, ya que los datos obtenidos se encuentran cualitativamente similares, por lo que se puede determinar la incertidumbre de sus colaboradores en estos tres aspectos debido a una deficiente gestión de talento humano en este sentido.

13. ¿Cree usted que las competencias laborales que posee, son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo?

Tabla 17
Desarrollo de Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	14	6.7	6.8	6.8
	Parcialmente desacuerdo	14	6.7	6.8	13.7
	Indiferente	33	15.9	16.1	29.8
	Parcialmente de acuerdo	71	34.1	34.6	64.4
	De acuerdo	73	35.1	35.6	100.0
	Total	205	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.4		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

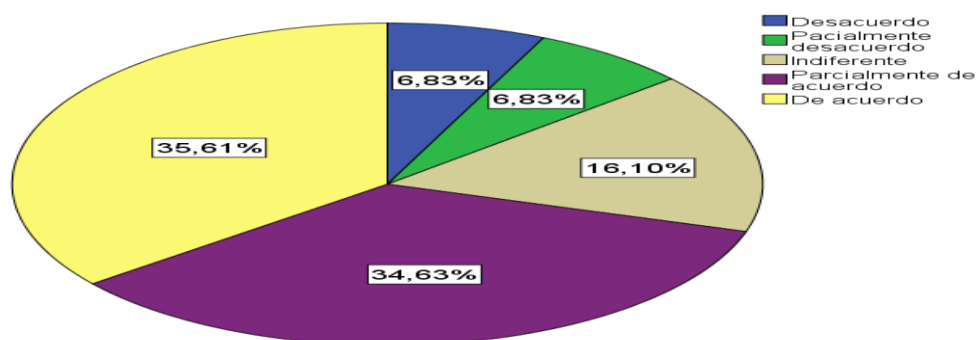


Figura 31 Desarrollo de actividades

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Al observar la gran diferencia entre los funcionarios que consideran que sus competencias laborales son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades, versus aquellos colaboradores que aseguran lo contrario, esto se debe al desconocimiento o a la falta de información sobre cuáles son las competencias que debería tener cada puesto de trabajo y cada funcionario, por lo que se puede determinar que no existe las indicaciones necesarias del tipo de competencias que se requiere para el puesto y que tampoco se ha logrado transmitir adecuadamente el concepto de competencia para que sea de comprensión de los colaboradores.

14. Actualmente, ¿el trabajo que desarrolla está acorde a las competencias que posee?

Tabla 18
Competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	14	6.7	6.8
	Parcialmente desacuerdo	24	11.5	18.5
	Indiferente	29	13.9	32.7
	Parcialmente de acuerdo	81	38.9	72.2
	De acuerdo	57	27.4	100.0
Total	205	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.4	
Total	208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

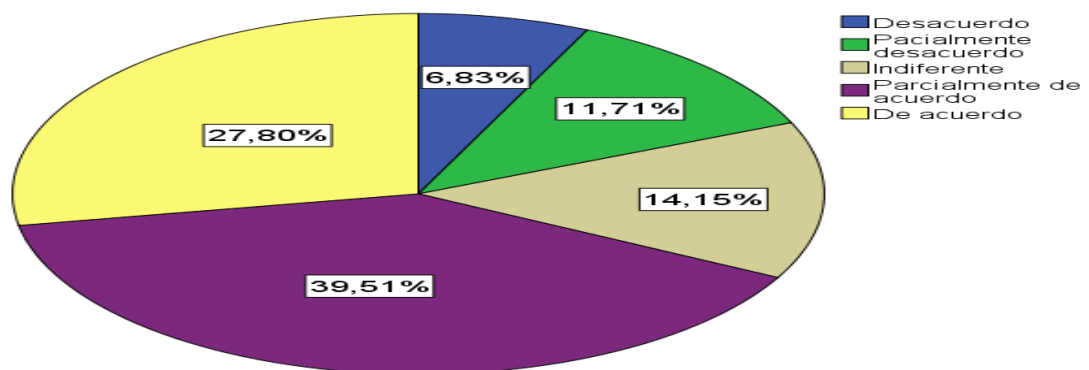


Figura 32 Competencias

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

La mayoría de funcionarios consideran que desarrollan sus actividades por cumplimiento de su trabajo; sin embargo, desconocen el tipo de competencias que se deberían aplicar en cada puesto de trabajo, y mantienen un conocimiento vago de las verdaderas competencias que exige, ya que lamentablemente la empresa no cuenta con perfiles por competencias ni con un diccionario de competencias que permita establecer funciones versus competencias, siendo necesario garantizar la idoneidad de los colaboradores ya que al delimitar sus aptitudes y comportamientos se puede mejorar los procesos.

15. ¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias laborales que posee?

TABLA 19
Desarrollo Competencias Laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	19	9.1	9.3	9.3
	Parcialmente desacuerdo	25	12.0	12.2	21.5
	Indiferente	29	13.9	14.1	35.6
	Parcialmente de acuerdo	91	43.8	44.4	80.0
	De acuerdo	41	19.7	20.0	100.0
	Total	205	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.4		
Total		208	100.0		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

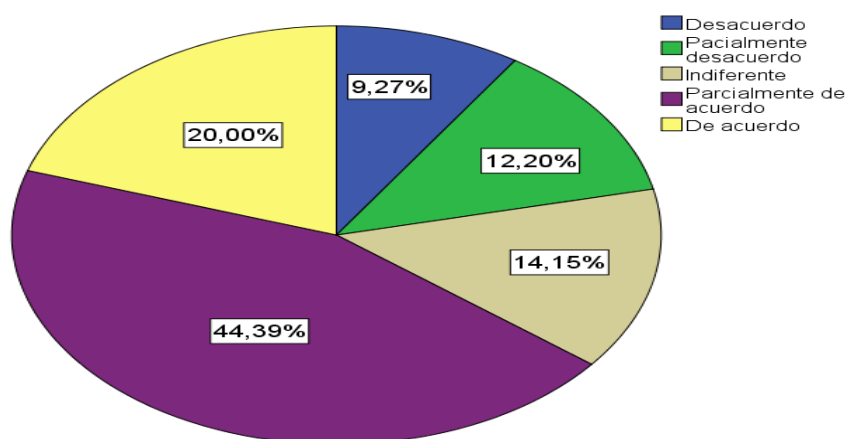


Figura 33 Desarrollo de competencias laborales

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Como se mencionó anteriormente, los funcionarios no tienen claras las competencias laborales que exige el puesto de trabajo, por ello se evidencia una inconcordancia entre los resultados de la preguntas relacionados con las competencias laborales, por lo que es necesario que en primera instancia se difunda e implemente una gestión por competencias del talento humano basado en perfiles que conlleve una adecuada asignación de una o varias competencias laborales los colaboradores, con lo que tendrían una mayor probabilidad de responder exitosamente en su puesto de trabajo.

16. ¿Conoce cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene que desarrollar en su puesto de trabajo?

Tabla 20
Funciones y Responsabilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	4	1,9	2	2
	Parcialmente desacuerdo	12	5,8	5,9	7,8
	Indiferente	15	7,2	7,3	15,1
	Parcialmente de acuerdo	43	20,7	21	36,1
	De acuerdo	131	63	63,9	100
	Total	205	98,6	100	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		208	100		

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

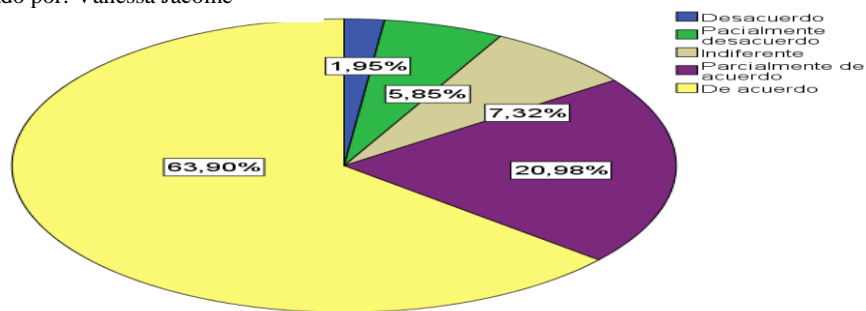


Figura 34 Funciones y responsabilidades

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Definitivamente cada funcionario conoce las actividades que tiene que desarrollar a diario, volviéndose incluso un trabajo monótono y sin ritmo, lo que genera un bajo interés en las funciones que desarrolla, sin embargo, este conocimiento de las actividades puede ser una buena base para un desarrollo de la gestión por competencias del talento humano.

La siguiente gráfica recoge los datos obtenidos en la pregunta N° 17, la misma que a su vez contempla 33 competencias tomadas del libro Diccionario de Competencias de Martha Alles, entre ellas competencias básicas, específicas por área y específicas gerenciales las mismas que se ajustan a la necesidad de la empresa, de tal manera, se detalla el número de colaboradores y el porcentaje en que cada uno de ellos identifica que dichas competencias son necesarias en sus puestos de trabajos, es decir, esta gráficamente representada la percepción de cada colaborador sobre una competencia en su puesto de trabajo.

17. Identifique las competencias que considera necesarias para su puesto de trabajo y su grado de desarrollo basado en la escala señalada

Tabla 21
Conocimiento de Competencias

Competencias	si		no	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Liderazgo	129	63%	75	37%
Iniciativa	146	74%	50	26%
Trabajo en equipo	177	90%	20	10%
Comunicación efectiva	159	81%	38	19%
Flexibilidad	138	71%	57	29%
Motivación	147	75%	50	25%
Orientación al cliente	118	61%	77	39%
Alta Adaptabilidad	141	72%	54	28%
Comportamiento ético	174	88%	23	12%
Responsabilidad	193	98%	4	2%
Orientación al resultado	145	74%	50	26%
Conciencia organizativa	140	72%	55	28%
Pensamiento analítico	118	61%	77	39%
Autocontrol	159	82%	36	18%
Gestión del cambio	135	69%	60	31%
Planificación y organización	140	72%	55	28%
Resolución de problemas	142	73%	53	27%
Toma de decisiones	134	69%	61	31%
Trabajo bajo presión	163	83%	34	17%
Capacidad de análisis	135	69%	60	31%
Tolerancia al estrés	157	81%	38	19%
Resistencia a la presión	142	72%	54	28%
Visión estratégica	115	59%	79	41%
Gestión y manejo de recursos	103	53%	92	47%
Desarrollo de Subordinados	95	49%	100	51%
Autoridad sobre grupos	95	49%	100	51%
Desarrollo de recursos humanos	93	47%	104	53%
Confianza en sí mismo	182	93%	13	7%
Pensamiento crítico	135	69%	60	31%
Capacidad de negociación	105	54%	90	46%
Pensamiento estratégico	119	61%	76	39%
Efectividad interpersonal	157	81%	38	19%
Compromiso	182	93%	13	7%

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

La siguiente figura es un complemento de la tabla N° 21 en donde se puede observar el porcentaje que obtuvo cada competencia una vez tabulado, lo que denota de acuerdo al criterio de cada colaborador, que dichas competencias se requiere para un puesto de trabajo, de tal manera, se aprecia que las competencias básicas son las mayormente puntuadas para la mayoría de puestos.

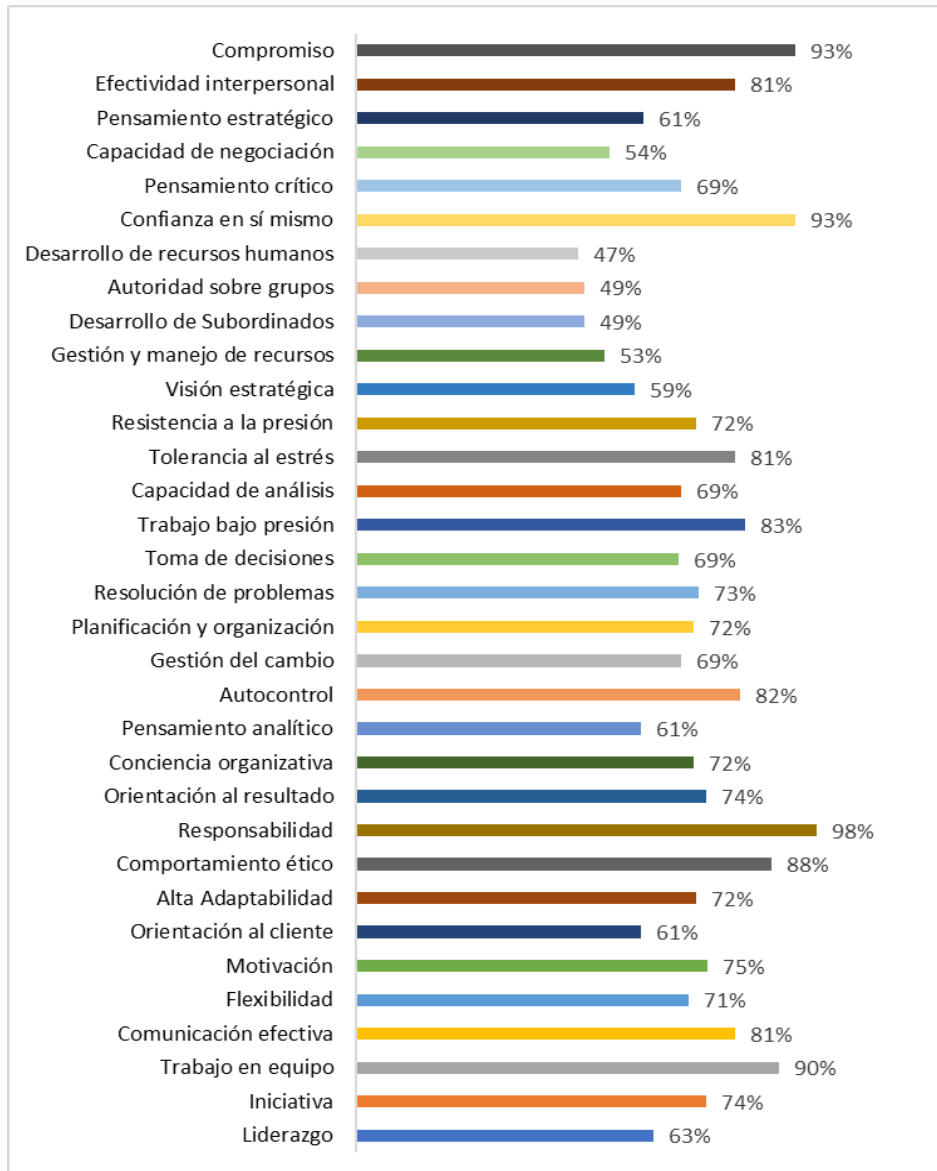


Figura 35 Conocimiento de competencias
Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Con la aplicación de esta encuesta se pudo detectar que los funcionarios no se encuentran bien identificados con las competencias, lo que dificultó que la información facilitada a través de la encuesta se rijan a la realidad institucional esta debilidad se da por la carencia de un perfil de competencias en donde se determinen las competencias de cada cargo y se seleccione al personal que cumpla con el requisito de poseer las competencias detalladas para ese puesto de trabajo.

Adicionalmente, la tabla N° 22 recoge el criterio de los 207 encuestados, es decir por cada competencia se determinó porcentualmente el grado de importancia según la apreciación de cada colaborador.

Tabla 22
Importancia de las Competencias

Competencias	Desacuerdo	Parcialmente desacuerdo	Parcialmente acuerdo	De acuerdo
Liderazgo	8%	18%	32%	42%
Iniciativa	3%	18%	37%	42%
Trabajo en equipo	6%	11%	28%	55%
Comunicación efectiva	6%	8%	47%	40%
Flexibilidad	8%	25%	37%	30%
Motivación	9%	14%	38%	38%
Orientación al cliente	3%	27%	38%	33%
Alta Adaptabilidad	7%	14%	50%	29%
Comportamiento ético	3%	14%	28%	55%
Responsabilidad	0%	7%	22%	71%
Orientación al resultado	2%	10%	40%	48%
Conciencia organizativa	4%	14%	42%	39%
Pensamiento analítico	4%	17%	47%	31%
Autocontrol	6%	9%	52%	33%
Gestión del cambio	12%	15%	47%	26%
Planificación y organización	5%	8%	34%	54%
Resolución de problemas	2%	11%	37%	50%
Toma de decisiones	4%	5%	45%	47%
Trabajo bajo presión	6%	9%	40%	45%
Capacidad de análisis	0%	15%	49%	36%
Tolerancia al estrés	8%	22%	39%	32%
Resistencia a la presión	8%	14%	42%	36%
Visión estratégica	5%	20%	45%	29%
Gestión y manejo de recursos	4%	14%	47%	34%
Desarrollo de Subordinados	9%	28%	43%	20%
Autoridad sobre grupos	10%	15%	42%	33%
Desarrollo de recursos humanos	11%	13%	48%	27%
Confianza en sí mismo	1%	9%	21%	69%
Pensamiento crítico	1%	15%	45%	39%
Capacidad de negociación	7%	17%	45%	31%
Pensamiento estratégico	2%	10%	55%	34%
Efectividad interpersonal	2%	14%	48%	36%
Compromiso	5%	3%	18%	74%

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

Finalmente, esta figura es un resumen de la tabla anterior N° 22, en donde cada barra contiene 4 colores que representan las opciones de repuestas (desacuerdo, parcialmente desacuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo), y cada color expresa el porcentaje descrito en la tabla N° 22.

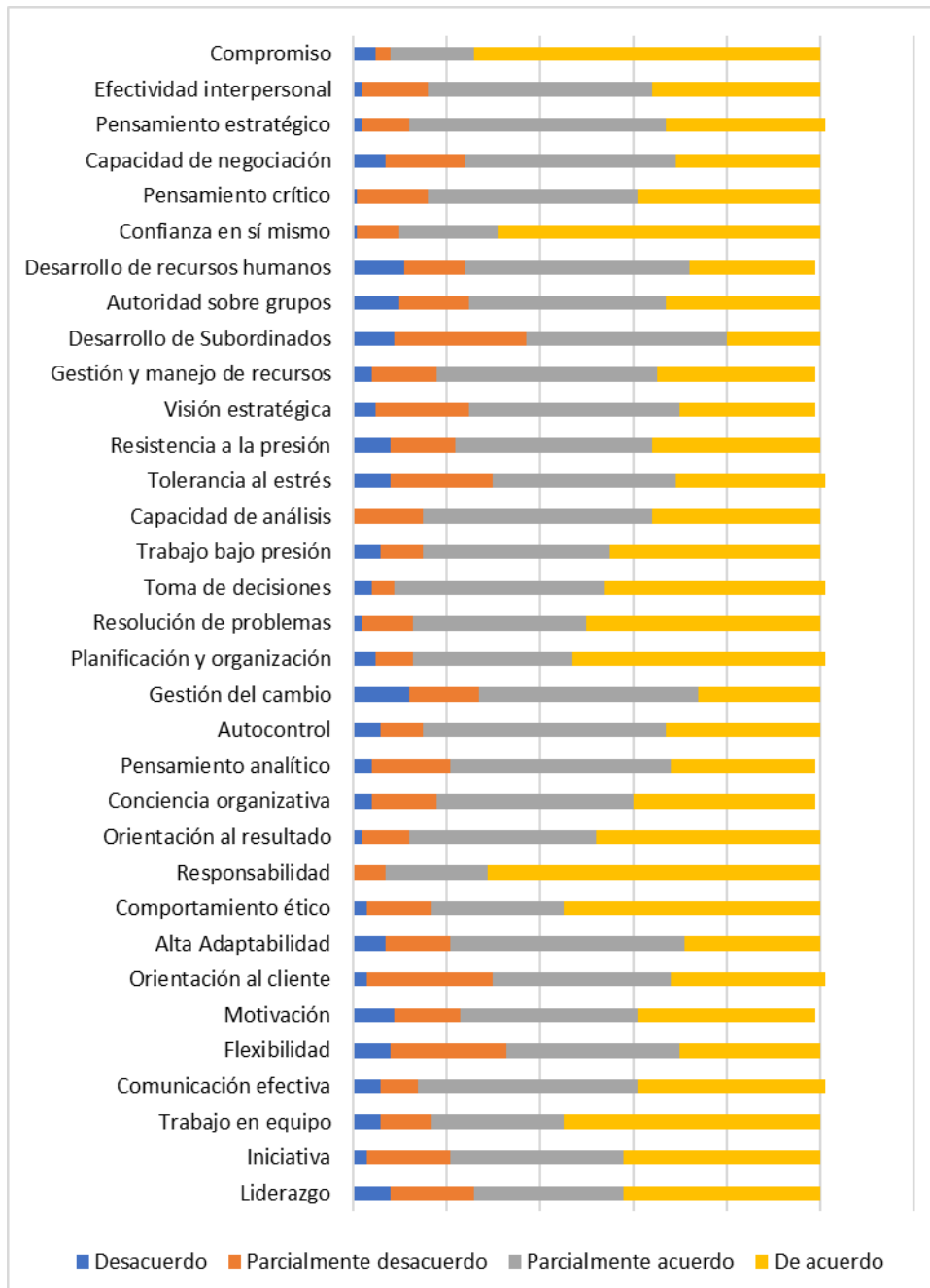


Figura 36 Importancia de competencias
Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A
Elaborado por: Vanessa Jácome

Interpretación

Para la investigación se tomó una muestra del total de competencias que cita la mayoría de los autores; sin embargo, en este sondeo se pueden observar competencias afines entre la mayoría de los funcionarios, siendo un aspecto importante ya que son las que tienen un mayor grado de aceptación, ya que por su naturaleza se requieren en todo tipo de puesto de trabajo por el mero hecho que son básicas para el desarrollo de sus funciones. A continuación se detalla las competencias laborales que representan mayor importancia dentro de la empresa de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

Detalle de Competencias por Importancia

COMPETENCIA	PORCENTAJE
Responsabilidad	98%
Compromiso	93%
Confianza en sí mismo	93%
Trabajo en equipo	90%
Comportamiento ético	88%
Trabajo bajo presión	83%
Autocontrol	82%
Efectividad interpersonal	81%
Tolerancia al estrés	81%

Elaborado por: Ing. Vanessa Jácome
Fuente: Investigación de Campo

4.2 Interpretación de Resultados

Se puede concluir que los funcionarios en un 40.49 % concuerdan que en la empresa no existe una valoración adecuada; así como también, sienten malestar al no motivar su desempeño laboral con una remuneración acorde a sus funciones y obligaciones, del mismo modo, consideran que se debería igualar la retribución en relación con otras empresas públicas, además la institución debería emprender proyectos de reclasificación y revaloración de puestos. Sin embargo, existe un porcentaje menor de apenas el 15% de los funcionarios que sienten conformidad

con los procesos que se están llevando; así también, existe aquellos funcionarios del total de encuestados con un 7%, quienes no sienten que la aplicación de un sistema de valoración de puestos les vaya a favorecer o perjudicar en sus actividades diarias.

Adicionalmente, dentro del sistema de competencias laborales, la empresa no cuenta con un buen método que permita a los funcionarios identificarse corporativamente, puesto que el 35.62% mencionan desconocer las competencias necesarias requeridas para su puesto de trabajo, razón por la cual provoca un bajo rendimiento laboral, ya que al no sentirse involucrados con la institución genera una baja productividad, siendo necesario y urgente identificar y dar a conocer las competencias laborales con la finalidad de que su trabajo sea valorado adecuadamente. Por el contrario el 20% del total de la población encuestada se encuentra satisfecha con las competencias laborales que posee y aquellas competencias que exige su puesto de trabajo. A diferencia de la variable de valoración de puestos, en competencias laborales, existe un mayor porcentaje de funcionarios que demuestran no tener un direccionamiento claro relacionado con esta variable, es así que el 12% expresa su incertidumbre por los beneficios que puede generar.

En la actualidad los constantes cambios organizaciones, han generado ir evolucionando en sistemas que permitan mejorar el desarrollo de sus colaboradores en beneficio de la productividad empresarial, es por esta razón que cada vez existe la necesidad de implementar procedimientos que ayuden a valorar el trabajo desempeñado por un colaborador, una de las funciones básica de toda empresa es diseñar y planificar los requerimientos de los puestos de trabajo, por ello es necesario implementar una valoración adecuada e idónea que determine el valor que cada puesto de trabajo tiene dentro de la organización, en función de los demás puestos, con esto no se quiere decir que los salarios deben ser altos para satisfacer las necesidades de sus colaboradores, sino debe existir una estructura de remuneración adecuada.

Finalmente, resulta importante determinar el nivel de competencias de cada cargo con la finalidad que se aprovechen al máximo dentro de las funciones a ejecutarse, así también, realizar una valoración introduciendo procedimientos definidos que permitan obtener una valoración objetiva de los puestos de trabajo, siendo este paso el punto de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las tarifas del salario base.

Mediante la adecuada asignación de una o varias competencias laborales a cada colaborador, estos tendrán un mayor probabilidad de responder exitosamente de llevar a cabo una tarea específica de manera eficiente, pues es importante diferenciar a un funcionario desarrollando actividades sin competencias laborales versus aquellos colaboradores que si lo aplican, ya que ayuda a optimizar procesos y tiempos lo que genera mayor productividad.

Las competencias laborales tienen que ver con las habilidades y rasgos necesarios para superar retos y resolver problemas, existen competencias básicas que se requiere en la mayoría de puestos sin importar el área, otras competencias son requeridas de acuerdo al nivel jerárquico, con la finalidad de potenciar el capital humano en función de los objetivos del puesto, esto debería ser difundido y comprendido por el personal para coadyuvar a que en lo posterior sientan que sus funciones no corresponde a su formación o habilidades y que su percepción les permita valorar el enfoque de una gestión de talento humano por competencias.

4.3 Comprobación de hipótesis

Se realizó la comprobación de hipótesis por el coeficiente de correlación de Spearman por ser variables de escala ordinal.

De acuerdo a Vilalta (2016, pág. 54) *“este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rango, es una medida de correlación (la asociación o independencia) entre dos variables aleatorias continuas”*

Se realizan dos comprobaciones, la primera se relaciona con las competencias, y con la formación a través de cursos o programas de la empresa.

Se considera en filas los elementos de competencias y en columnas la valuación de puestos de acuerdo a la operacionalización de variables. Esta información fue tratada en el programa SPSS y se muestra en la tabla N° 23.

Tabla 23
Correlaciones

Competencias	Remuneración percibida	Consideración y respeto	Asignación de cargo	Funciones Adecuadas	Trabajo diario	Desarrollo profesional	Función asignada
Liderazgo	,300**	,201*	-.025	,224**	,253**	,210*	.103
Iniciativa	,237**	,162*	.026	.061	.085	,250**	.118
Trabajo en equipo	.078	.014	-.012	.125	-.017	-.046	.072
Comunicación efectiva	,406**	,375**	.035	.103	.136	,245**	.059
Flexibilidad	,333**	,164*	,160*	.081	.124	,351**	-.031
Motivación	,282**	,252**	-.009	-.026	.051	.133	-.051
Orientación al cliente	-,181*	.052	.128	.059	-.023	-.007	,199*
Alta Adaptabilidad	-.015	.057	,163*	.153	.152	,239**	,224**
Comportamiento ético	,276**	,182*	-.014	,234**	,170*	,312**	.067
Responsabilidad	,206**	,238**	-.040	,218**	.095	,229**	,173*
Orientación al resultado	.152	.096	-.021	.050	.045	.112	.040
Conciencia organizativa	,190*	,172*	-,205*	.090	.016	.012	.001
Pensamiento analítico	,223*	,274**	,181*	,360**	,364**	,396**	,251**
Autocontrol	,271**	,270**	-.060	.038	.138	,193*	.103
Gestión del cambio	,188*	,265**	-.027	.122	.132	,296**	.105
Planificación y organización	,291**	,309**	.031	.123	,262**	,199*	.081
Resolución de problemas	.117	,283**	.087	,279**	,366**	,294**	,166*
Toma de decisiones	,184*	,219**	.115	,295**	,265**	,315**	,249**
Trabajo bajo presión	.124	.121	-.088	.121	.021	.141	.061
Capacidad de análisis	,277**	,281**	-.162	,183*	,325**	,208*	.156
Tolerancia al estrés	.123	,159*	-,300**	.137	.090	.006	.110
Resistencia a la presión	,233**	,221**	-,282**	,246**	,209**	.040	.095
Visión estratégica	-.059	.124	-.107	,184*	.120	.009	.040
Gestión y manejo de recursos	,210*	.163	.024	,184*	,289**	,297**	.086

Competencias	Remuneración percibida	Consideración y respeto	Asignación de cargo	Funciones Adecuadas	Trabajo diario	Desarrollo profesional	Función asignada
Desarrollo de Subordinados	-.065	,297**	,252**	,328**	,311**	,473**	,237*
Autoridad sobre grupos	.172	.076	.181	.016	.183	,312**	-.022
Desarrollo de recursos humanos	-.154	.059	.080	.149	-.012	.159	.078
Confianza en sí mismo	,195**	,233**	-.067	.123	.073	.100	.077
Pensamiento crítico	,171*	-.007	-.080	.117	.141	,191*	.023
Capacidad de negociación	-.062	.144	.152	.168	-.003	,290**	,236*
Pensamiento estratégico	-.037	,255**	-.031	.165	,207*	,352**	.115
Efectividad interpersonal	.035	.117	-.108	.117	.031	.142	-.105
Compromiso	,181*	,172*	.029	,209**	.108	,192**	,178*

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Funcionarios EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Hipótesis alternativa

La gestión por competencias tiene relación significativa con los métodos de valoración de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Hipótesis nula

La gestión por competencias no tiene relación significativa con los métodos de valoración de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Se trabajó con el nivel de significación de 0.01 y 0.05 de acuerdo a la descripción de la tabla N° 24

En la siguiente tabla solo se señalan aquellas correlaciones ordenadas de mayor a menor, y se resumen las correlaciones en relación a la educación del trabajador pues esta permite generar competencias y de esta manera incidir en el mejoramiento el talento humano.

Tabla 24
Comprobación de Hipótesis

Competencia	Educación al trabajador
Capacidad de negociación	,364**
Iniciativa	,253**
Confianza en sí mismo	,252**
Pensamiento estratégico	,248**
Liderazgo	,223**
Flexibilidad	,219**
Alta Adaptabilidad	,190*
Comportamiento ético	,178*
Trabajo bajo presión	,178*
Orientación al resultado	,169*
Pensamiento crítico	,186*
Efectividad interpersonal	,158*
Compromiso	,144*

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaborado por: Ing. Vanessa Jácome

Fuente: Investigación de Campo

En base a lo expuesto se puede observar que los elementos de la valuación de puestos tienen relación estadística con las competencias y de ello se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que existe evidencia que las competencias tienen relación con la valuación de puestos, todos los valores se refieren al nivel de significancia por lo cual se demuestra esta relación.

En la misma, se destaca que la capacidad de negociación, iniciativa, confianza en sí mismo, pensamiento estratégico, liderazgo y flexibilidad son las más

importantes competencias que se pueden generar a través de planes de capacitación.

En el segundo análisis se trabaja con la relación que existe entre las competencias y la valuación de puestos dentro de la empresa de los trabajadores.

Se puede observar que existe evidencia estadísticamente significativa que hay relación entre la formación de competencias y la valuación de puestos de los trabajadores de EMAPA, de lo cual se destaca que la asignación de cargos es el elemento que menos se relaciona con las competencias. Así mismo, la remuneración percibida, el desarrollo profesional y funciones asignadas son los elementos que más están relacionados con las competencias. Por otra parte, las competencias que se relacionan con el desempeño son: pensamiento analítico, toma de decisiones, desarrollo de subordinados, liderazgo, comportamiento ético, responsabilidad, resolución de problemas, capacidad de análisis, resistencia a la presión y compromiso. Es decir que estas competencias generan los mejores resultados para el desempeño de la empresa. Por lo que se da cumplimiento a la hipótesis planteada.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se determinó que el ambiente laboral dentro de la Empresa es poco agradable por no contar con una gestión por competencias y no se aplican competencias laborales; adicionalmente, la carencia de un sistema de valuación de puestos ha generado colaboradores poco motivados, ya que al no sentirse bien posicionados y bien remunerados con su trabajo, impiden alcanzar los objetivos plateados.
- La Empresa actualmente no desarrolla las competencias de sus colaboradores, siendo un factor clave dentro de toda organización ya que permite conocer y desenvolver en las personas las habilidades y destrezas requeridas que permita integrarse con los procesos de la estrategia empresarial.
- La gestión por competencias es una herramienta que contribuye de manera directa a la Gestión del Talento Humano, con la finalidad de obtener mayores índices de rendimiento y medición de su cumplimiento; sin embargo, la falta de esta herramienta impide alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros e incorporar a las estrategias y objetivos empresariales.
- Se evidenció ausencia de herramientas que permitan una correcta valuación de puestos dentro de la Empresa, lo que se ve reflejado en el desempeño de sus colaboradores, perjudicando el nivel de productividad

de la institución y el clima laboral, generando un retraso en el desarrollo de las actividades diarias.

- La falta de una gestión por competencias laborales dentro de la organización se ha visto reflejada en la ausencia de una política salarial, ya que al ser un factor clave no ha sido posible asignar una retribución económica justa y equitativa de acuerdo a cada competencia, ocasionando un ambiente desmotivador dentro de los colaboradores de la organización.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- Diseñar perfiles por competencias que permita potencializar el desarrollo empresarial a través de la identificación de las destrezas y habilidades de los funcionarios que contenga un proceso de admisión de personas que permitan reclutar, seleccionar al más apto personal, e inducirlos de una manera técnica y profesional, cuyo desarrollo se convierta en una ventaja competitiva para la empresa.
- Asignar las funciones a desarrollar que permita potencializar el talento humano y generar funcionarios más profesionales, con la finalidad que puedan sentirse comprometidos con la empresa.
- Desarrollar de forma efectiva un estudio para incentivar el crecimiento profesional de los colaboradores y adaptarlo a cada subproceso a las competencias laborales que corresponda con un sistema de capacitación y mejoramiento continuo, muy necesario para el desarrollo de los funcionarios.
- Es fundamental que la empresa cuente con un sistema de valuación de puestos con la finalidad de tener un funcionamiento eficiente de la organización ya que esto dependerá que todos y cada uno de los integrantes estén satisfechos y sientan compromiso con la institución y su puesto de trabajo.
- Establecer una cultura organizacional, con un sistema interno de planificación de personal y adaptar al manual de funciones y clasificación

de puestos las competencias laborales que correspondan a cada cargo y determinar una política salarial y un sistema de remuneraciones propio de la Institución, de acuerdo a las remuneraciones asignadas de cada puesto de trabajo con la finalidad de mantener motivado a su personal dentro de un clima laboral amigable.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Tema: Diseño de perfiles por competencias para la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato

Empresa Ejecutora: Empresa Pública – Empresa Municipal de
de Agua Potable y Alcantarillado e Ambato

Beneficiarios: Funcionarios EP-EMAPA-A

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. Antonio Clavijo e Isaías Sánchez

Tiempo Estimado:

Inicio: 2016

Finalización: 2017

Responsable: Gerente General

Costo Total: \$ 20.000

6.2 Antecedentes de la propuesta

La EP-EMAPA-A es una empresa que brinda el servicio de agua potable y alcantarillado en el cantón de Ambato, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, mediante la formulación adecuada de proyectos para el bienestar de la ciudadanía.

De acuerdo con las nuevas tendencias laborales hoy en día las empresas requieren considerar a sus colaboradores como el recurso más importante, por tal razón, el contribuir al bienestar del funcionario es una tarea indispensable, con este antecedente para la EP-EMAPA-A, contar con personal comprometido no es tarea fácil, por lo que motivo de esta investigación se ha traído uno de los problemas más graves que existe en la empresa, como es la inadecuada aplicación de una gestión por competencias.

Las competencias laborales constituyen un modelo de participación y estímulo adaptable a la carrera profesional. Es un modelo integral de gestión del talento humano que contribuye a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y que le diferencia en su sector. Propone un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Extender un nuevo modelo de dirección en la organización, sensibilizar al personal sobre la importancia y la repercusión de la gestión por competencias y aportar una visión global e integral conociendo las herramientas específicas de la gestión de talento humano por competencias, son los objetivos planteados.

Este modelo se viene posicionando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera que posibilita la formación del capital intelectual de una institución u organización.

La mayoría de las empresas en particular, invierten de forma muy tímida en el

desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

6.3 Justificación

La gestión del talento humano está relacionada con la toma de decisiones relativas al personal que labora dentro de cada empresa. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de las actividades que se debe realizar para de esta manera alcanzar los objetivos.

Por tal motivo, para que las actividades en las organizaciones sean efectivas es necesario que se aplique y se siga un diseño de un modelo de gestión por competencias, de tal manera que esto contribuya al mejor desarrollo de los movimientos dentro de la empresa.

Siendo un perfil por competencias un documento que abarca conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar un puesto, lo que permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organización, pues este perfil es de gran utilidad para la empresa ya que de éste depende el seleccionar al candidato idóneo que se ajuste al perfil y a las necesidades de la empresa.

Partiendo de este análisis, el perfil por competencias permite el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global se transforma, y trabajar en un ambiente en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente le son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, lo que permite a la organización tener colaboradores comprometidos aumentando la productividad a la institución.

Adicionalmente, al identificar las competencias que requiera cada puesto ayudará a optimizar el tiempo de trabajo, lo que permite identificar lo que la persona sabe

hacer y cómo realiza sus funciones, generando un mejor ambiente de trabajo ya que cada colaborador se sentirá identificado con sus tareas.

Bajo estas circunstancias, es necesario desarrollar un perfil por competencias en la EP-EMAPA-A con el objetivo de optimizar las actividades que se sigue al momento de llenar las vacantes necesarias.

La propuesta sugerida está dada para seguir los diferentes procesos para efectuar una correcta gestión del talento humano tales como, el reclutamiento, selección, inducción, clima organizacional, planificación, desarrollo plan de carrera, evaluación del desempeño, capacitación y mejora continua; todos estos aplicados correctamente se podrá obtener resultados beneficiosos para la empresa, todo esto es posible partiendo de un perfil bien elaborado que contenga competencia, por lo que la propuesta está centrada principalmente en la elaboración de perfiles por competencia.

6.4 Objetivos

Diseñar perfiles por competencias para la EP-EMAPA-A, que permitan desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas, conocimientos de sus funcionarios.

6.4.1. Objetivos específicos:

- Identificar las técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del talento humano.
- Realizar el levantamiento de información de los puestos de trabajo seleccionados para los perfiles de funcionarios.
- Detallar las competencias de cada puesto de los funcionarios de la EP-EMAPA-A para elaborar el perfil de competencias que contenga las definiciones de cada competencia y sus grados de cumplimiento.

6.5 Análisis de factibilidad

6.5.1 Socio cultural

Considerando que la correcta aplicación de competencias dentro de la empresa es de vital importancia no sólo para el cliente internos, además, con esto se busca aportar al buen servicio del cliente externo con la finalidad que se sienta una buena calidad de servicio respecto a calidad de producto y atención.

6.5.2 Organizacional

Consientes que las empresas se encuentran en un mundo cambiante por la llegada de la tecnología, es importante que las organizaciones se ajusten a estos cambios, es así, que para la EP-EMAPA-A es prioritario analizar una estrategia organizacional que distinga su buen funcionamiento, por ello es necesario empezar a desarrollar el diseño de perfil de competencias, mirando hacia una dirección del talento humano como generador de una ventaja competitiva; y, para cumplir con este fin se tiene el apoyo y colaboración de todos los niveles organizacionales así como la parte directiva, ya que se iniciará un proceso de cambio que requiere la adaptabilidad de sus colaboradores.

Por ello el personal de talento humano tendrá que adecuar sus viejos esquemas hacia uno más moderno, que brinde flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de la empresa que esté enfocada en competencias laborales, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional, ya que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones.

6.5.3 Económico

La inversión que representa esta propuesta ha sido aprobada dentro del POA correspondiente del año 2017, es decir que se cuenta con una partida presupuestaria para su ejecución, la importancia de desarrollar este proyecto responde a la necesidad que tiene la empresa en mejorar su capital humano lo que permitirá facilitar las tareas que desarrollen, siendo una inversión que favorecerá a

la empresa en un futuro a corto plazo, considerando que el costo beneficio es altamente favorable.

6.5.4 Talento humano

El desarrollo de esta propuesta dentro de la EP-EMAPA-A cuenta con el apoyo y predisposición por parte de la Gerencia para su ejecución, es así que se encuentra en la búsqueda de recursos tanto financiero como de capital como humanos para implementar esta propuesta de gestión por competencias propuesto.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Surgimiento del concepto de competencia laboral

“A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos”. (Mertens, 1999)

6.6.2 Competencias laborales

Para este concepto existen varias definiciones; sin embargo una de la más completas señala (1996, pág. 56) *“que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo”*

A partir de unos planes y objetivos bien definidos, y no antes, es posible abordar el siguiente paso de una gestión por competencias, que es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados.

Tales capacidades son por lo tanto, los aspectos que una organización debe saber hacer colectivamente para que la estrategia sea una realidad; y se descomponen en los siguientes elementos:

- Forma de organizarse (estructura)
- Realización del trabajo (procesos)
- Recursos necesarios (activos)
- Hábitos de conducta requeridos (competencias)

De acuerdo al autor Rabago (2010, pág. 145) *“El sistema de gestión por competencias indefectiblemente ha de estar bien conectado con las estrategias y los objetivos últimos de la organización”*.

6.6.3 Competencias

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que, por ejemplo, en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible.

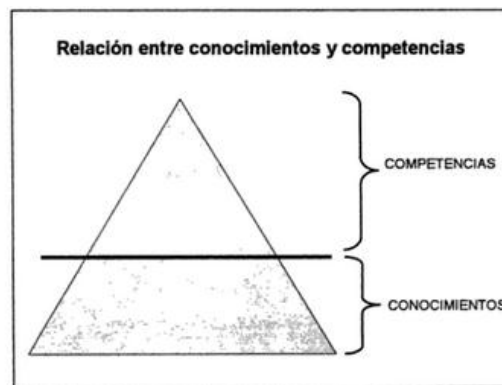


Figura 37: Relación entre conocimientos y competencias
 Fuente: Marta Alles (2005)
 Elaborado por: Vanessa Jácome

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de la misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo. Las competencias individuales son de propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a ella (Alles M. A., Gestión por Competencias El Diccionario, 2005)

6.6.4 Gestión por competencias

“Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema ganar-ganar, ya que es beneficioso tanto para la empresa como para sus empleados”. (2008, pág. 75)

- **Quien define las competencias**

Se define mediante los diccionarios de competencias

- **Grados de competencias**

“Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frase explicativa de acuerdo a cada competencia”. (2008, pág. 89)

- Alto
- Bueno
- Mínimo necesario
- Insatisfactorio

6.6.5 Clasificación de competencias

De acuerdo a la clasificación de Spenser y Spenser se puede citar las siguientes (1993, pág. 93):

“Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente

Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental”



Figura 38: Clasificación de Competencias (2009)
 Fuente. Spenser y Spenser
 Elaborado por. Vanessa Jácome

6.6.6 Modelo de gestión de competencias

El modelo de competencias laborales en ningún caso se plantea como un modelo de management o administrativo, aunque puede ser aplicado en el marco de las organizaciones

6.6.7 Perfil por competencias

Por perfil de cargos por competencias se entiende la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus colaboradores, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden serle demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto miembro acreditado de tal o cual profesión u oficio.

La estructura de un perfil de cargos por competencias, está compuesta, de una parte, por dominios de competencia, es decir, está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; de otra parte, por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitivas, procedimentales o actitudinales, o referidas a un determinado nivel de especificidad. (2010, pág. 19)

En el diseño de perfiles de cargo por competencias, las empresas desean asegurar, desde antes de la contratación, que los candidatos a desempeñar dichas responsabilidades presentan evidencias de su competitividad en la gestión efectiva de las funciones asignadas al cargo

6.6.8 Selección de personal

“La selección de personal es un proceso de carácter técnico – administrativo mediante el cual la empresa, examina e incorpora a las personas que precisa. Entendida pues, en este tan amplio sentido, se extiende desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios hasta aquel en que, superado el periodo de prueba, queda ya incorporado a la nómina”. (2002, pág. 48)

Desde la perspectiva de la selección de personal por competencias se considera que, si de ahora en adelante la característica esencial de los empleos será su punto fuerte, el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo, no proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en un futuro.

“El modelo de selección está caracterizado porque su funcionamiento y los elementos que lo componen se insertan en un sistema integrado de gestión de talento humano y porque se diseñan estratégicamente los procesos de selección de acuerdo con las necesidades de adaptación a un entorno y a un mercado global competitivo, siendo la característica más común que se demandará son las denominadas competencias”. (2011, pág. 11)

6.6.9 Sistema de gestión del recurso humano

Es un proceso estructurado a través del cual la empresa busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales, a través de la gestión de sus colaboradores y de sus directivos.

Cada uno de los colaboradores al ejecutar la actividad diaria encomendada es una parte importante en la consecución de las metas institucionales y su aporte se consigue a partir de qué hacen y el cómo lo hacen.

6.6.10 Modelo de gestión del talento humano por competencias

6.6.10.1 Importancia

El modelo de competencias es importante dado que deja a lado el sistema tradicional para dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral sobre recursos humanos, aprovechando los conocimientos, habilidades y destrezas de la gente, permitiendo así el logro de los objetivos en distintas funciones y facilitando el desarrollo del personal encaminado hacia las competencias. Evitando:

- Colocar a una persona inadecuado a un puesto.
- Alta rotación de personal o también personal insatisfecho.
- Falta de compromiso del personal.

6.6.10.2 Competencia

El nuevo enfoque de talento humano se orienta a valorar a las personas por sus competencias por lo tanto muchos autores definen el término competencia como el conjunto de habilidades, destrezas y comportamientos que una persona debe poseer para realizar una actividad por lo tanto Alles (2008, pág. 123) afirma: *“El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados”*

Por lo tanto, el concepto de competencia se centra en cuatro niveles:

- *Saber: que hace referencia a datos, conceptos, conocimientos.*
- *Saber hacer e orienta a habilidades, destrezas, métodos de actuación,*
- *Saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento.*
- *Saber estar: capacidad relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo. (Alles M. A., 2008, pág. 123).*

6.6.10.3 Aplicaciones de la Metodología de Competencias

- ✓ Seleccionar a los más adecuados, incluso personal sin experiencia,
- ✓ Dar feedback del Qué y el Cómo de la gestión,
- ✓ Retribuir de forma más justa y eficaz,

- ✓ Desarrollar conductas que generan resultados superiores,
- ✓ Poner en marcha un auténtico cambio cultural,
- ✓ Promover según criterios validados y fiables,

6.6.10.4 Objetivos al aplicar y medir competencias en la Empresa

- ✓ Impulsar el cambio cultural.
- ✓ Enfocar nuestros esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos.
- ✓ Mejorar la productividad individual y en consecuencia de la productividad institucional.
- ✓ Clarificar los comportamientos que se requieren en cada función.
- ✓ Dar feedback de los comportamientos de cada persona frente a los requeridos por la función.
- ✓ Apoyar en el desarrollo de comportamientos con una guía de ayuda.
- ✓ Dar herramientas para lograr un crecimiento profesional sostenido en comportamientos deseados.

6.7 Metodología, modelo operativo

6.7.1 Filosofía

Las empresas requieren que sus estructuras administrativas se ajusten a sus necesidades y objetivos, y que sean lo suficientemente versátiles para que se adapten a los cambios que exija el entorno de acuerdo a la línea del negocio.

La EP-EMAPA-A, sin ser la excepción requiere cumplir con este principio para poder ser competitiva y alcanzar los objetivos planteados, en base a una correcta definición de las estructuras organizacionales que conlleva el éxito de la organización.

Para cumplir este principio, es necesario contar con el diseño de perfiles por competencias que se adapte a los requerimientos de la empresa, permite que toda la organización oriente sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la EP-EMAPA-A.

Estos perfiles por competencias representan el ideal requerido por la empresa para cada uno de los puestos de trabajo, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos perfiles son los que la empresa procura en el

mediano plazo, cumpliendo las funciones requeridas con las competencias adecuadas.

De requerir nuevo personal en la empresa, los perfiles se pueden ajustar para el caso de selección de personal exclusivamente de acuerdo al mercado laboral, sin embargo, una vez que la persona que aspire a incorporarse a la empresa, cumpla con los requisitos necesarios para su ingreso, la unidad de talento humano deberá realizar el seguimiento y establecer planes necesarios para procurar que la persona se ajuste al perfil requerido.

Para la EP-EMAPA-A (2014, pág. 15) dentro de su objetivo en el área de Talento Humano indica “*Administrar el personal de la empresa de acuerdo a las leyes y reglamentos respectivos*”, siendo su objetivo administrar al personal, es de gran valor determinar las competencias que posee cada colaborador, como se ha venido enfatizando en párrafos anteriores.

6.7.1.1 Misión

Para la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato la misión es, (2014, pág. 14) “*desarrollar, mantener y operar la infraestructura instalada para la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado de manera eficiente para contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, garantizando el mantenimiento y conservación de las fuentes de agua, apoyando en el cuidado ambiental de la zona de influencia, implementando tecnología adecuada y altos estándares de calidad*”.

6.7.1.2 Visión

La EP-EMAPA-A (2014, pág. 14) “*ser reconocida en el año 2022, como una empresa eficiente, rentable e innovadora en la dotación de servicios de agua potable y alcantarillado, con responsabilidad social y ambiental en el desarrollo de obras y proyectos de agua potable y alcantarillado*”.

6.7.1.3 Valores corporativos

- Honestidad

- Lealtad
- Respeto
- Mística de Servicio

6.7.1.4 Políticas

La EP-EMAPA-A suministra servicios de agua potable y alcantarillado cumpliendo normas técnicas y requisitos legales aplicables, mejorando continuamente sus procesos para satisfacer a sus usuarios.

- Incrementar la provisión del servicio de agua potable y alcantarillado

6.7.1.5 Perfiles por competencia

A continuación se propone el siguiente formato de perfil de competencias, el mismo que se tomó las competencias del libro trilogía de Martha Alles y se adaptaron a cada cargo, desglosando en dos partes, la primera recoge lo relacionado a perfil duro y blando y la segunda la aplicación de las competencias:

1. **Datos Informativos:** se detalla la denominación del puesto, el nivel que corresponde dentro del orgánico funcional, la unidad o proceso a la que pertenece, el rol que cumple dentro de la empresa, el grupo ocupacional y finalmente el nivel de aplicación.
2. **Misión:** se describe la razón de ser del puesto de trabajo.
3. **Actividades esenciales:** se enuncia las actividades principales que tiene que cumplir, esto de acuerdo al manual de funciones de la empresa.
4. **Relaciones Internas y Externas:** se refiere con las áreas que tiene que interactuar, pueden ser internas como otros departamentos y externos como proveedores, etc.
5. **Instrucción formal requerida:** se especifica el nivel de educación necesario para el puesto de trabajo, esto es: bachiller, título de tercer nivel y/o cuarto nivel.
6. **Experiencial laboral requerida:** se especifica el número de años mínimos de experiencia de acuerdo a cada puesto.

7. **Conocimientos:** se describe el tipo de conocimientos necesarios para cumplir con el puesto de trabajo.
8. **Destrezas:** se detalla las destrezas requeridas para el puesto de trabajo
9. **Competencias:** se enuncian diferentes competencias y el nivel de aplicación que se debe cumplir en el puesto de trabajo

Gerencia



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		INTERFAZ	Instrucción:		
Código:	EMAPA-GG-01	Gerencia/ Jefes de Unidad, personal de la institución, proveedor es externos e internos	Tercer Nivel		
Denominación:	Gerente				
Nivel:	Directivo		Título Requerido	Si	
Unidad o Proceso:	Gestión Institucional				
Rol:	Director Técnico de Área		Área de Conocimie nto:	Acorde al proceso al que corres- ponde	
Grupo Ocupacional:	Jerárquico Superior 2				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Dirigir y controlar los procesos para la generación y suministro de agua potable y alcantarillado.		Experiencia:	5 años		
		Especificidad:	En Gestión Empresarial de acuerdo al Área o Proceso que corresponda		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS		
Elabora conjuntamente con los Jefes de Unidad el plan anual de provisión de recursos humanos y materiales en coordinación con la Dirección Administrativa		Planificación estratégica operativa	Planificación y gestión		
Planifica las actividades de los Jefes de Unidad de la Dirección.		Planificación Operativa	Planificación y gestión		
Supervisa el desarrollo de planes, programas y proyectos relacionados con su Área de Gestión.		Procesos de su área	Monitoreo y control		
Evalúa y aprueba los informes técnicos presentados por las diferentes unidades.		Planificación Operativa	Monitoreo y control		
Autoriza los planes, proyectos y programas presentados para alcanzar los objetivos de cada unidad		Planificación estratégica	Planificación y gestión		

Brinda asesoría a la Gerencia en temas relacionados con su área.	Procesos de su área	Análisis crítico			
Informa a la Gerencia acerca de los avances en la gestión de su área.	Planificación Operativa	Monitoreo y control			
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes	Leyes y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico			
II COMPETENCIAS		NIVEL			
		A	B	C	D
Competencias Cardinales					
Ética	X				
Prudencia		X			
Orientación al Cliente	X				
Orientación a Resultados	X				
Calidad de Trabajo	X				
Adaptabilidad al cambio	X				
Perseverancia		X			
Flexibilidad		X			
Autocontrol	X				
Iniciativa		X			
Compromiso	X				
Conciencia Organizacional	X				
Competencias específicas gerenciales					
Apoyo a los compañeros		X			
Responsabilidad personal	X				
Comunicación para compartir conocimientos		X			
Orientar y desarrollar otras personas		X			
Manejo de relaciones de negocios	X				
Innovación del conocimiento	X				
Herramientas al servicio del negocio	X				
Competencias específicas por área					
Desarrollo de equipos	X				
Liderazgo	X				
Pensamiento estratégico	X				
Trabajo en equipo	X				
Orientación a resultados	X				
Liderazgo	X				

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Director de Operación y Mantenimiento



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		INTERFAZ Directores de Operación y Mantenimiento, Gestión de Proyectos e Infraestructura, Unidades	Instrucción:	Tercer Nivel
Código:	EMAPA-DOM-01			Título Requerido:
Denominación:	Subdirector		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Profesional			
Unidad o Proceso:	Dirección de Operación y Mantenimiento			
Rol:	Subdirector			
Grupo Ocupacional:	Nivel Jerárquico Superior			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Programar conjuntamente con el Director la operación y mantenimientos de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado; planteando acciones preventivas y correctivas		Experiencia:	4 años	
		Especificada:	Sistema de Agua Potable y Alcantarillado	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Elaborar y actualizar los Manuales de Operación y Mantenimiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado		Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado	Planificación y gestión	
Elaboración de Planes de contingencia frente a emergencias			Planificación y gestión	
Programar, administrar, controlar e informar las actividades de O y M de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado			Monitoreo y control	
Asesorar a la Dirección en el planteamiento de soluciones a problemas identificados en los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado			Monitoreo y control	
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes		Leyes y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico	

II. COMPETENCIAS	NIVEL			
	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Ética	X			
Prudencia		X		
Orientación al Cliente	X			
Orientación a Resultados	X			
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Perseverancia		X		
Flexibilidad		X		
Autocontrol	X			
Iniciativa		X		
Compromiso	X			
Conciencia Organizacional	X			
Competencias específicas gerenciales				
Apoyo a los compañeros		X		
Responsabilidad personal	X			
Comunicación para compartir conocimientos			X	
Orientar y desarrollar otras personas		X		
Manejo de relaciones de negocios			X	
Innovación del conocimiento		X		
Herramientas al servicio del negocio			X	
Competencias específicas por área				
Desarrollo de equipos		X		
Liderazgo	X			
Pensamiento estratégico		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados	X			
Liderazgo		X		

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Asesor Jurídico



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INTERFAZ Directorio, Gerencia, Direcciones Departamentales, Jefes de Unidad, Personal de la institución y Clientes Externos	Instrucción :	Tercer Nivel
Código:	EMAPA-AJ-01			Título requerido
Denominación:	Asesor Jurídico		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Directivo			
Unidad o Proceso:	Gerencia			
Rol:	Servicios			
Grupo Ocupacional:	Jerárquico Superior 2			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, dirigir, controlar y asesorar los procesos administrativos legales internos y ejercer el patrocinio de procesos judiciales y administrativos en los que participa la Empresa		Experiencia:	5 años	
		Especificidad:	En actividades de asesoría legal en instituciones públicas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		
Elaborar conjuntamente con el personal de su área, el Plan Anual de provisión de recursos humanos y materiales.		Marco legal aplicable a las Empresas Públicas, principios generales del Derecho Administrativo, Jurisprudencia y Doctrina principalmente en las áreas: laboral, tributario, contratación pública, administrativa, penal		
Planifica las actividades del personal de su área				
Supervisa el desarrollo de las actividades relacionadas con su Área de Gestión				
Emite criterios jurídicos y absuelve consultas relacionadas con las operaciones de la empresa				
Patrocinio de causas judiciales, trámites administrativos y quejas de usuarios e instituciones				
Prepara proyectos de normativa interna, así como reformas a la normativa existente				
		8. DESTREZAS		
		Planificación estratégica y operativa		
		Planificación operativa		
		Planificación y Gestión		
		Habilidad Analítica, Pensamiento Crítico, Analítico y Conceptual		
		Pensamiento Crítico y Estratégico, Toma de Decisiones		
		Planificación y Gestión, Pensamiento Conceptual, Identificación		

		de Problemas, Expresión Oral y Escrita			
Brinda asesoría a la Gerencia en temas legales relacionados con las operaciones de la empresa.		Pensamiento Crítico			
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes	Leyes y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico			
II. COMPETENCIAS		NIVEL			
		A	B	C	D
Competencias Cardinales					
Ética		X			
Prudencia		X			
Orientación al Cliente			X		
Orientación a Resultados			X		
Calidad de Trabajo		X			
Adaptabilidad al cambio		X			
Perseverancia		X			
Flexibilidad		X			
Autocontrol		X			
Iniciativa			X		
Compromiso		X			
Conciencia Organizacional		X			
Competencias específicas gerenciales					
Apoyo a los compañeros			X		
Responsabilidad personal		X			
Comunicación para compartir conocimientos				X	
Orientar y desarrollar otras personas				X	
Manejo de relaciones de negocios				X	
Innovación del conocimiento		X			
Herramientas al servicio del negocio				X	
Competencias específicas por área					
Desarrollo de equipos			X		
Liderazgo		X			
Pensamiento estratégico			X		
Trabajo en equipo			X		
Orientación a resultados		X			
Liderazgo			X		

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Jefe de Atención al Usuario



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		INTERFAZ Gerencia, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Direcciones Departamentales	Instrucción:	Tercer Nivel	
Código:	EMAPA-AU-01			Título Requerido:	Si
Denominación:	Jefe de Atención al Usuario		Área de Conocimiento:		Acorde al proceso o al que corresponde
Nivel:	Profesional				
Unidad o Proceso:	Dirección Comercial				
Rol:	Coordinación y ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar las actividades de su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos establecidos		Experiencia:	3 años		
		Especificidad:	En puestos y actividades similares		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Elabora el Plan Operativo Anual de su Unidad		Planificación Estratégica Operativa	y	Planificación y gestión	
Planifica las actividades del personal, a fin de que se cumplan los objetivos de la Unidad.		Planificación Operativa			
Supervisa las actividades del personal técnico, administrativo y operativo a su cargo		Procesos de su Unidad		Monitoreo y Control	
Controla que las actividades se desarrollen de acuerdo a la planificación y los objetivos institucionales.		Planificación y direccionamiento estratégico	y	Pensamiento conceptual	
Diseña planes, programas y proyectos relacionados con su área		Planificación Operativa		Planificación y gestión	
Coordina las actividades de su Unidad, a fin de que se mantengan alineadas a los		Sistemas de Gestión de Calidad		Monitoreo y Control	

objetivos estratégicos.			Pensamiento Crítico			
Garantiza el cumplimiento de los requerimientos legales relacionados con Seguridad y Salud Ocupacional.		Normas de Seguridad y Salud Ocupacional				
Dirige y coordina la buena utilización de los recursos asignados.		Normas de Control Interno				
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes		Leyes y Reglamentos vigentes				
II. COMPETENCIAS			NIVEL			
			A	B	C	D
Competencias Cardinales						
Ética			X			
Prudencia				X		
Orientación al Cliente			X			
Orientación a Resultados			X			
Calidad de Trabajo			X			
Adaptabilidad al cambio				X		
Perseverancia				X		
Flexibilidad			X			
Autocontrol			X			
Compromiso			X			
Conciencia Organizacional			X			
Competencias específicas gerenciales						
Apoyo a los compañeros			X			
Comunicación para compartir conocimientos				X		
Comprender el negocio del cliente			X			
Competencias específicas por área						
Alta adaptabilidad			X			
Calidad de trabajo			X			
Dinamismo - energía			X			
Habilidad analítica				X		
Liderazgo				X		
Orientación al cliente interno y externo			X			
Comunicación			X			
Pensamiento analítico				X		

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Coordinador de Gerencia



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		INTERFAZ	Instrucción :	Tercer Nivel
Código:		Gerencia General, Directores, Jefes de Unidad	Título Requerido:	Si
Denominación:	Coordinador de Gerencia		Área de Conocimiento:	Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines
Nivel:	Profesional			
Unidad o Proceso:	Gerencia General			
Rol:	Coordinación de Gerencia			
Grupo Ocupacional:	Nivel Jerárquico Superior			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Coordinar las actividades relacionadas con la Gestión Gerencial a fin de cumplir con los objetivos establecidos		Experiencia:	3 años	
		Especificidad:	Asesoramiento en temas relacionados con Gestión Gerencial	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Realiza el seguimiento del cumplimiento de las disposiciones dadas hacia las Direcciones Departamentales y hacia las diferentes áreas administrativas		Gestión Pública y Manejo Estadístico	Planificación Estratégica	
Informar adecuadamente a visitantes o usuarios que requieran reunirse con el Gerente			Planificación Operativa	
Asesorar a usuarios cuando se requiera apoyo de algún inconveniente que se pueda generar y direccionar adecuadamente al área correspondiente			Planificación y Gestión, Identificación de Problemas, Expresión Oral y Escrita	
Presentar Índices de Efectividad de las actividades de la Gerencia General mensual y anualmente			Habilidad Analítica, Pensamiento Crítico,	

		Analítico y Conceptual			
Elaborar el Plan Operativo de la Gerencia General del PAC		Pensamiento Crítico Estratégico, Toma de Decisiones			
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes	Leyes y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico			
II COMPETENCIAS		NIVEL			
		A	B	C	D
Competencias Cardinales					
Ética		X			
Prudencia		X			
Orientación al Cliente			X		
Orientación a Resultados			X		
Calidad de Trabajo		X			
Adaptabilidad al cambio		X			
Perseverancia		X			
Flexibilidad		X			
Autocontrol		X			
Iniciativa			X		
Compromiso		X			
Conciencia Organizacional		X			
Competencias específicas gerenciales					
Apoyo a los compañeros			X		
Responsabilidad personal		X			
Comunicación para compartir conocimientos				X	
Orientar y desarrollar otras personas				X	
Manejo de relaciones de negocios				X	
Innovación del conocimiento		X			
Herramientas al servicio del negocio				X	
Competencias específicas por área					
Desarrollo de equipos			X		
Liderazgo		X			
Pensamiento estratégico			X		
Trabajo en equipo			X		
Orientación a resultados		X			
Liderazgo			X		

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Secretario Ejecutivo



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACION		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		INTERFAZ	Instrucción :	Tercer Nivel
Código:		Gerencia General, Coordinador de Gerencia	Titulo Requerido:	Si
Denominación:	Secretario Ejecutivo		Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras afines	Área de Conocimiento:
Nivel:	Profesional			
Unidad o Proceso:	Gerencia General			
Rol:	Secretaría Ejecutiva			
Grupo Ocupacional:	Nivel Jerárquico Superior			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Seguimiento y apoyo de actividades relacionadas con la Gestión de la Gerencia General y Directorio		Experiencia:	2 años	
		Especificidad:	Secretariado Ejecutivo	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Planear diariamente las labores propias de las actividades gerenciales		Gestión Pública, Herramientas Informáticas, Redacción y Ortografía, Manejo de Administración de Archivos	Organización de la Información	
Elaborar Convocatorias y Notificaciones a los miembros del Directorio			Expresión Oral y Escrita	
Redactar correspondencia, informes, memorandos y oficios varios			Organización de la Información	
Coordinar y supervisar la documentación de la Gerencia General y del Directorio			Expresión Oral y Expresión Escrita	
Coordinación y manejo de la agenda de la Gerencia			Pensamiento Crítico	
Brindar soporte a la Gerencia en las sesiones del Directorio de la Institución				
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley		Leyes y Reglamentos		

y Reglamentos vigentes	vigentes				
II COMPETENCIA		NIVEL			
		A	B	C	D
Competencias Cardinales					
Ética	X				
Prudencia	X				
Orientación al Cliente		X			
Orientación a Resultados		X			
Calidad de Trabajo	X				
Adaptabilidad al cambio	X				
Perseverancia	X				
Flexibilidad	X				
Autocontrol	X				
Iniciativa		X			
Compromiso	X				
Conciencia Organizacional	X				
Competencias específicas gerenciales					
N/A		X			
Competencias específicas por área					
Desarrollo de equipos		X			
Liderazgo	X				
Pensamiento estratégico		X			
Trabajo en equipo		X			
Orientación a resultados	X				

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Administrador de Contratos



PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN 1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Instrucción :	Tercer Nivel
Denominación:	Administrador de Contrato	Gerencia General, Direcciones Departamentales, Jefes de Unidad		
Nivel:	Profesional			
Unidad o Proceso:	Gerencia, Dirección		Área de Conocimiento:	L.O.S.N.C.P y su Reglamento
Rol:	Administrar Contratos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Administrar los contratos, de acuerdo a la normativa vigente y la designación respectiva realizada por la Gerencia.		Experiencia:	2 años	
		Especificado:	Administración de Contratos	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Tomar las medidas necesarias para el correcto cumplimiento de las cláusulas estipuladas en los contratos.		L.O.S.N.C.P. y su Reglamento, Gestión Pública	Planificación y gestión	
Cumplir con las responsabilidades establecidas en la L.O.S.N.C.P. y su Reglamento.			Generación de ideas, Planificación y Gestión	
Facilitar la información necesaria a fiscalizadores externos, cuando sea el caso			Habilidad Analítica, Pensamiento Crítico, Expresión Oral y Expresión Escrita	
Intervenir en las actas de entrega – recepción provisional, parcial, total y definitiva, de los contratos para los que fuere asignado como Administrador			Pensamiento Estratégico, Toma de Decisiones, Analítico y Conceptual	
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes			Pensamiento Crítico	

II. COMPETENCIAS	NIVEL			
	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Ética	X			
Prudencia	X			
Orientación al Cliente		X		
Orientación a Resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Perseverancia	X			
Flexibilidad	X			
Autocontrol	X			
Iniciativa		X		
Compromiso	X			
Conciencia Organizacional	X			
Competencias específicas gerenciales				
N/A		X		
Competencias específicas por área				
Desarrollo de equipos		X		
Liderazgo	X			
Pensamiento estratégico	X			
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados	X			

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Analista de Talento Humano



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INTERFAZ	Instrucción:	Técnico Superior, Tecnológico Superior, Tercer Nivel
Código:	EMAPA-TTHH-01	Personal de la Institución, Unidades internas, Directores Departamentales		
Denominación:	Analista de Talento Humano			
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Talento Humano
Unidad o Proceso:	Dirección Administrativa			
Rol:	Servicios			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1,2,3,4,5			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar labores de análisis técnicos, administrativos de conformidad con las normas establecidos en la Empresa y de acuerdo al área requirente		Experiencia:	De acuerdo al perfil referido en el Manual de Funciones en relación al tiempo y experiencia específicas.	
		Especificado:		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Ejecuta actividades técnicas, administrativas en lo referente a las funciones de cada uno de los procesos que le corresponda desempeñar, en el área a la que fuere asignada, cumplimiento de la normativa legal vigente		Estructuración de informes y Análisis de Datos e información	Planificación y Gestión	
Emite informes técnicos administrativos relacionados a los procesos y procedimientos, que se han llevado a cabo en cada una de las áreas a las que corresponde				
Reportar los avances en la gestión técnica, administrativa a la unidad pertinente			Estructuración de informes, Monitoreo y Control	

Participa en la ejecución del Plan Operativo y del Plan Anual de Contratación Pública del área de su competencia	Conocimientos de la Normativa Legal vigente	Comprensión, Expresión Escrita y Oral			
Coordinar los planes, procesos, proyectos y demás actividades relacionadas con el mantenimiento y desarrollo de la Institución	Estructuración de informes y Análisis de Datos e información	Estructuración de reportes, Manejo de Recursos Materiales			
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes	Leyes y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico			
II. COMPETENCIAS		NIVEL			
		A	B	C	D
Competencias Cardinales					
Ética	X				
Prudencia	X				
Orientación al Cliente		X			
Orientación a Resultados		X			
Calidad de Trabajo	X				
Adaptabilidad al cambio		X			
Perseverancia		X			
Flexibilidad		X			
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Conciencia Organizacional	X				
Competencias específicas gerenciales					
N/A					
Competencias específicas por área					
Alta adaptabilidad	X				
Capacidad para aprender	X				
Iniciativa - autonomía		X			
Dinamismo - energía	X				
Responsabilidad	X				
Tolerancia a la presión		X			
Trabajo en equipo		X			
Confianza en sí mismo	X				
Autocontrol	X				

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Albañil – Plomero



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INTERFAZ		
Código:	EMAPA-DOM-02	Contra- maestre	Instrucción	Bachiller
Denominación:	Albañil-Plomero		Título requerido	Si
Nivel:	Operativo			
Unidad o Proceso:	Operación y Mantenimiento		Área de Conocimie nto:	Albañil ería y Plomerí a
Rol:	Servicios			
Grupo Ocupacional:				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar labores de reparación, cortes, conexión y reconexión de tuberías de agua potable y alcantarillado relacionadas con los servicios de la Empresa		Experiencia:	Un año	
		Especificidad:	Obras de Construcción	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Reparación, instalación de tuberías de agua potable y alcantarillado sanitario, construcción de pozos, cajas de revisión, sumideros, etc.		Colocación de tubería	Manejo de Recursos Materiales	
Información de los trabajos en ejecución o ejecutados al Contraamaestre		Conocimientos básicos de albañilería y plomería	Comprensión Oral y Reparación	
Colaboración en el control de la cantidad de materiales utilizados		Conocimientos básicos de albañilería y plomería	Comprensión Oral y Reparación	

Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes	Ley y Reglamentos vigentes	Pensamiento crítico			
II. COMPETENCIAS	NIVEL				
	A	B	C	D	
Competencias Cardinales					
Ética	X				
Prudencia			X		
Orientación al Cliente			X		
Orientación a Resultados		X			
Calidad de Trabajo	X				
Adaptabilidad al cambio	X				
Perseverancia	X				
Flexibilidad		X			
Autocontrol		X			
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Conciencia Organizacional	X				
Competencias específicas gerenciales					
N/A					
N/A					
Competencias específicas por área					
Alta adaptabilidad	X				
Capacidad para aprender	X				
Iniciativa - autonomía		X			
Dinamismo - energía		X			
Responsabilidad	X				
Tolerancia a la presión	X				
Trabajo en equipo	X				
Confianza en sí mismo		X			

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Cadenero



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4.	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
Código:	EMAPA-DOM-03	INTERFAZ Jefe de Unidad - Catastro e Infraestructura	Instrucción:	Bachiller
Denominación:	Cadenero			
Nivel:	Operativo		Título requerido	Si
Unidad o Proceso:	Dirección de Gestión de Proyectos e Infraestructura			
Rol:	Servicios		Área de Conocimiento:	Topografía
Grupo Ocupacional:				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar trabajos de apoyo topográfico		Experiencia:	1 año	
		Especificación:	Mediciones y uso de herramientas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Apoyo en la realización de Mediciones con la utilización de la respectiva cinta		Conocimientos de matemáticas básicas	Destreza Matemática	
Ejecución de la limpieza y desbroce necesario para dejar libre el lugar en el cual se está realizando las mediciones		Ubicación física del lugar	Manejo de Recursos materiales	
Colocación de puntos de referencia de señalización con la utilización de estacas, mojones, pintura, etc.		Manejo de equipos		
Transportación de equipos de medición para el levantamiento topográfico, además realiza un mantenimiento externo y limpieza de los mismos.		Conocimientos básicos de topografía		
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes		Ley y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico	

II. COMPETENCIAS	NIVEL			
	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Ética	X			
Prudencia			X	
Orientación al Cliente			X	
Orientación a Resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Perseverancia	X			
Flexibilidad		X		
Autocontrol		X		
Iniciativa	X			
Compromiso	X			
Conciencia Organizacional	X			
Competencias específicas gerenciales				
N/A				
N/A				
Competencias específicas por área				
Alta adaptabilidad	X			
Capacidad para aprender	X			
Iniciativa - autonomía		X		
Dinamismo - energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo	X			
Confianza en sí mismo		X		

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Operador de Medidores de agua potable



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INTERFAZ	Instrucción:	Bachiller
Código:	EMAPA-DOM-04	Jefe de Unidad - Reducción y Control de Pérdidas	Título requerido	Si
Denominación:	Operador de Medidores de Agua Potable		Área de Conocimiento:	Operación de medidores
Nivel:	Operativo			
Unidad o Proceso:	Dirección de Operación y Mantenimiento			
Rol:	Servicios			
Grupo Ocupacional:				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Operar y verificar la operatividad de los medidores de agua potable que ingresan al Laboratorio de Medidores.		Experiencia:	1 año	
		Especificidad:	Procedimiento para mantenimiento de medidores de agua potable	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Revisión y diagnóstico del estado de los medidores de Agua Potable		Medidores de agua potable	Recopilación de la información, Identificación de Problemas	
Información diaria, mensual y cuando se requiera sobre las actividades inherentes al laboratorio del Banco de Medidores		Elaboración de informes	Expresión Escrita	
Calibración y ajuste de los medidores de Agua Potable		Conocimientos en calibración de medidores de agua potable	Manejo de recursos materiales	
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos Vigentes		Ley y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico	

II. COMPETENCIAS	NIVEL			
	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Ética	X			
Prudencia			X	
Orientación al Cliente			X	
Orientación a Resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Perseverancia	X			
Flexibilidad		X		
Autocontrol		X		
Iniciativa	X			
Compromiso	X			
Conciencia Organizacional	X			
Competencias específicas gerenciales				
N/A				
N/A				
Competencias específicas por área				
Alta adaptabilidad	X			
Capacidad para aprender	X			
Iniciativa - autonomía		X		
Dinamismo - energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo	X			
Confianza en sí mismo		X		

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Verificador de lecturas de agua potable



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		<u>INTERFAZ</u>	Instrucción:	Bachiller		
Código:	EMAPA-COM-01	Director - Comercial, Jefe de Unidad - Medición y Facturación	Instrucción:	Bachiller		
Denominación:	Verificador de Lecturas de Agua Potable					
Nivel:	Operativo		Título requerido	Si		
Unidad o Proceso:	Dirección Comercial					
Rol:	Servicios		Área de Conocimiento:	Verificación de Lecturas de Agua Potable		
Grupo Ocupacional:						
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local					
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Validar las lecturas por el consumo de agua potable y verificar los errores que se encuentran en las lecturas de consumo		Experiencia:	1 año			
		Especificidad :	Toma de lecturas de agua potable			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS			
Validar las lecturas por el consumo de agua potable		Reglamento de servicios de la EP-EMAPA-A	Recopilación de información			
Presentar informes de validación y verificación		Estructuración de informes	Expresión Escrita			
Calcular y registrar las re facturaciones		Conocimiento básico de matemáticas	Organización de la Información, Destreza matemática			
Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes		Ley y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico			
II. COMPETENCIAS			NIVEL			
			A	B	C	D

Competencias Cardinales				
Ética	X			
Prudencia			X	
Orientación al Cliente			X	
Orientación a Resultados		X		
Calidad de Trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Perseverancia	X			
Flexibilidad		X		
Autocontrol		X		
Iniciativa	X			
Compromiso	X			
Conciencia Organizacional	X			
Competencias específicas gerenciales				
N/A				
N/A				
Competencias específicas por área				
Alta adaptabilidad	X			
Capacidad para aprender	X			
Iniciativa - autonomía		X		
Dinamismo - energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo	X			
Confianza en sí mismo		X		

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

Notificador



PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

I INFORMACIÓN		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		Tesorero, Analista de Cobranzas	Instrucción:	Bachiller
Código:	EMAPA-COM-02			Título requerido
Denominación:	Notificador		Área de Conocimiento:	
Nivel:	Operativo			
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera			
Rol:	Servicios			
Grupo Ocupacional:				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades relacionadas a las notificaciones a usuarios en mora		Experiencia:	1 año	
		Especificidad:	Manejo catastros de la ciudad y sus parroquias, atención al cliente	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
Entrega notificaciones a usuarios que se encuentran en mora		Manejo adecuado de rutas e información		Organización de la Información
Maneja el catastro de usuarios		Catastros, localización de las acometidas		
Realiza la ubicación de los usuarios en el catastro por sectores, rutas y ciclos.		Catastros, rutas de información		
Informa diariamente las novedades encontradas en el cumplimiento de sus obligaciones		Elaboración de Informes		Expresión Escrita y Oral

Y demás disposiciones que determine el Jefe inmediato Superior, en apego a la Ley y Reglamentos vigentes	Ley y Reglamentos vigentes	Pensamiento Crítico			
II. COMPETENCIAS		NIVEL			
		A	B	C	D
Competencias Cardinales					
Ética	X				
Prudencia			X		
Orientación al Cliente			X		
Orientación a Resultados		X			
Calidad de Trabajo	X				
Adaptabilidad al cambio	X				
Perseverancia	X				
Flexibilidad		X			
Autocontrol		X			
Iniciativa	X				
Compromiso	X				
Conciencia Organizacional	X				
Competencias específicas gerenciales					
N/A					
N/A					
Competencias específicas por área					
Alta adaptabilidad	X				
Capacidad para aprender	X				
Iniciativa - autonomía		X			
Dinamismo - energía		X			
Responsabilidad	X				
Tolerancia a la presión	X				
Trabajo en equipo	X				
Confianza en sí mismo		X			

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

6.7.1.6 Proceso de gestión de competencias

El propósito de este modelo es en sí documentar las actividades que se desarrollan dentro de la Gestión del Talento Humano para asegurar excelencia en los procesos de admisión de personas, de gestión y de desarrollo dentro de los cuales se detallan los subprocesos que se exponen en el siguiente cuadro:

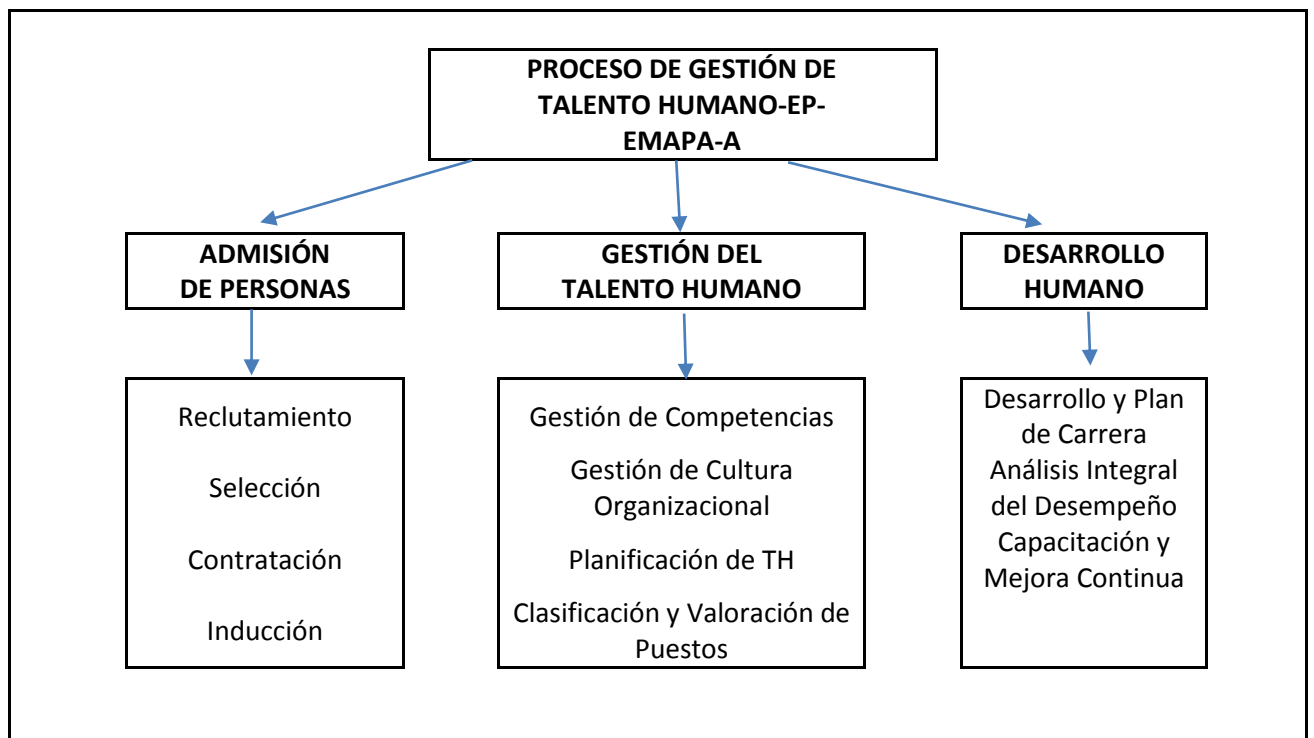


Figura 39: Proceso de Gestión de Talento Humano

Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: Vanessa Jácome

A continuación, se detalla cada uno de los procesos con sus respectivos subprocesos de la gestión del talento humano que deberá seguir la EP-EMAPA-A para llenar las vacantes requeridas por los diferentes departamentos de una forma más adecuada y ordenada ya que de esto depende el buen funcionamiento del talento humano de la organización y el mejor desempeño del mismo por lo que ayudan a servir excelentemente a la comunidad de usuarios ambateños.

EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ACANTARRILLADO AMBATO	ADMISIÓN DE PERSONAS
CÓDIGO:	Sub Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal
EDICIÓN No. 01	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Dotar a la EP-EMAPA-A del personal idóneo para el desempeño de puestos vacantes que justifiquen ser llenados.

2. ALCANCE

Todos los puestos del ámbito del servicio Público y del Código de Trabajo.

3. RESPONSABLES

Director Administrativo
Jefe de Talento Humano
Analista de Talento Humano
Directores de Área o Jefes de Sección

4. INDICADORES

Planificación de Talento Humano/Número de procesos de Selección

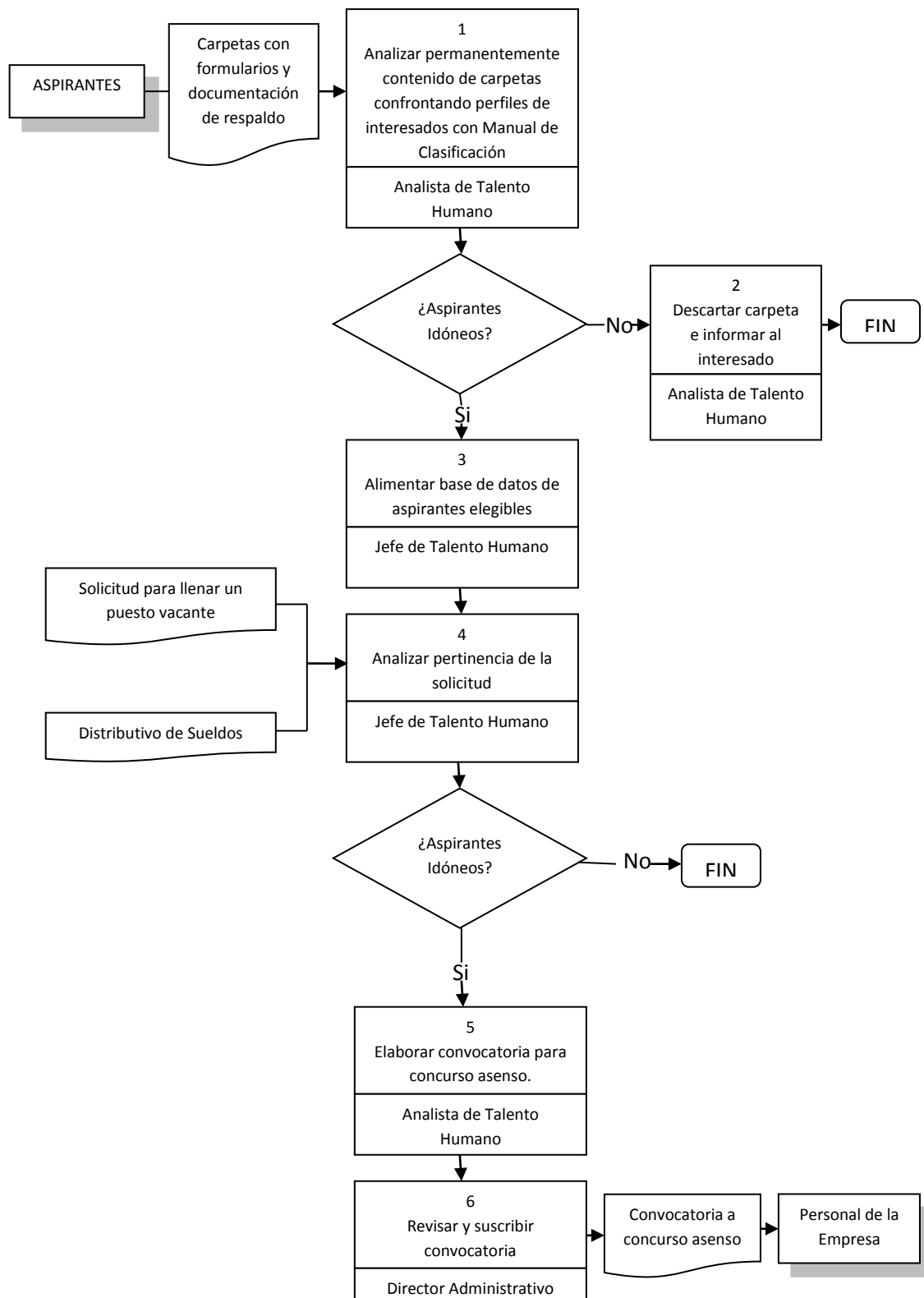
5. DEFINICIONES

No Aplica

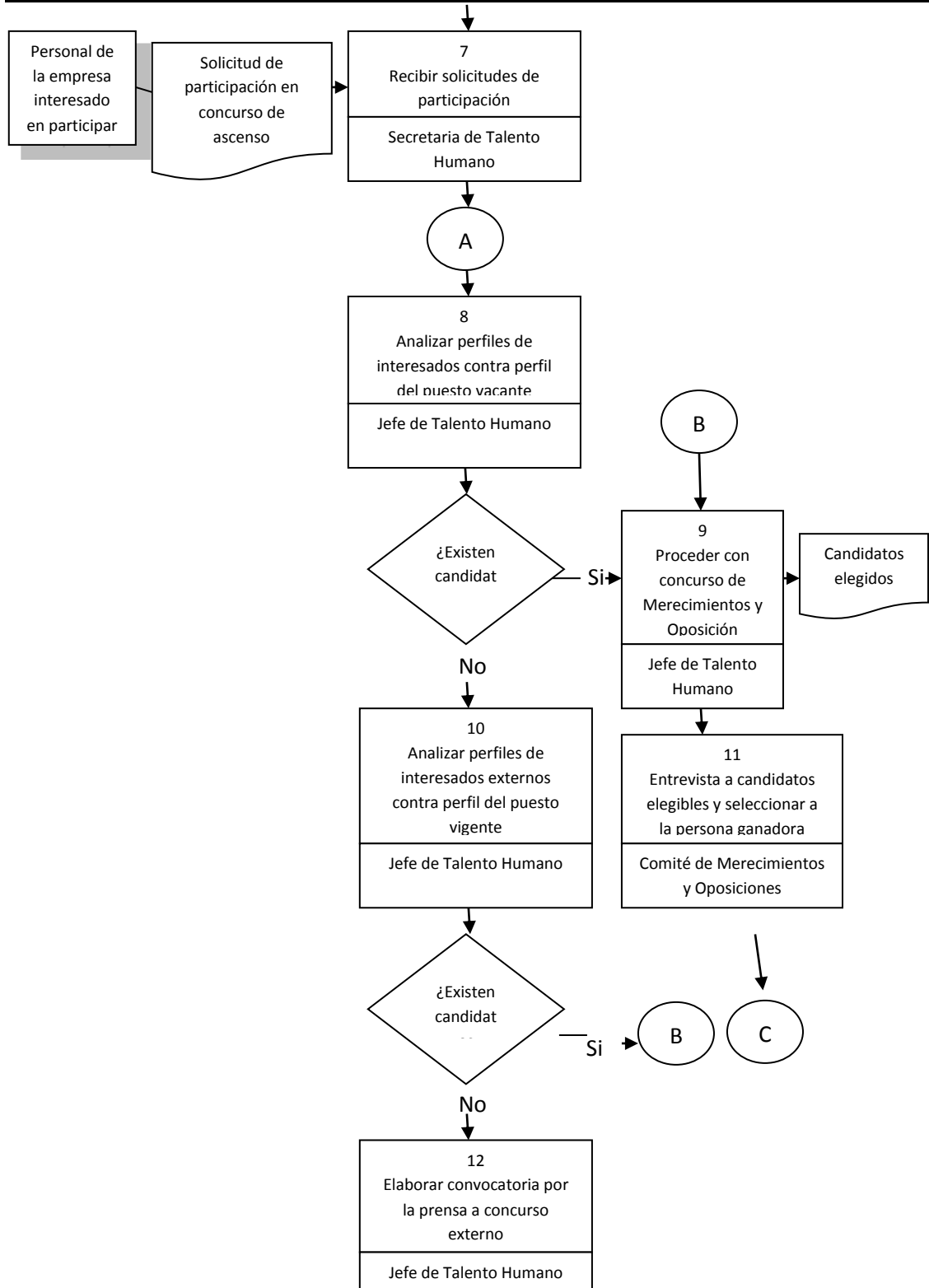
6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE

- Reglamento Interno de Administración de Talento Humano
- Ley Orgánica de Servicio Sector Público y su Reglamento
- Manual de Funciones y de Clasificación de Puestos
- Distributivo de sueldos

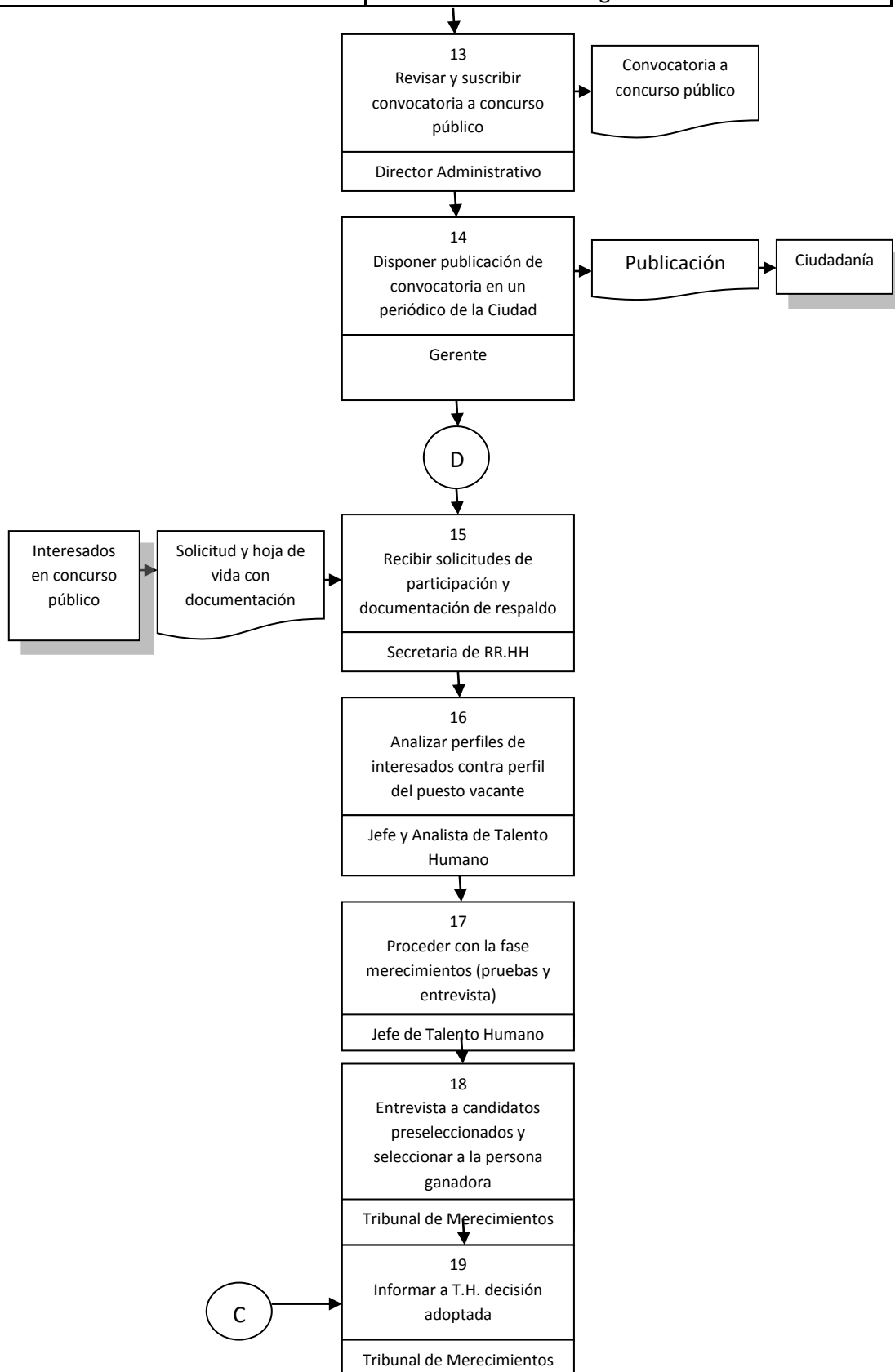
Validado por: F. Responsable del Proceso	Revisado por: F. Director Administrativo	Aprobado por: F. Gerente	Fecha Vigencia
EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO		ADMISIÓN DE PERSONAS	
CÓDIGO: EDICION No. 01		Sub Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	
		Pág. 2 de 5	



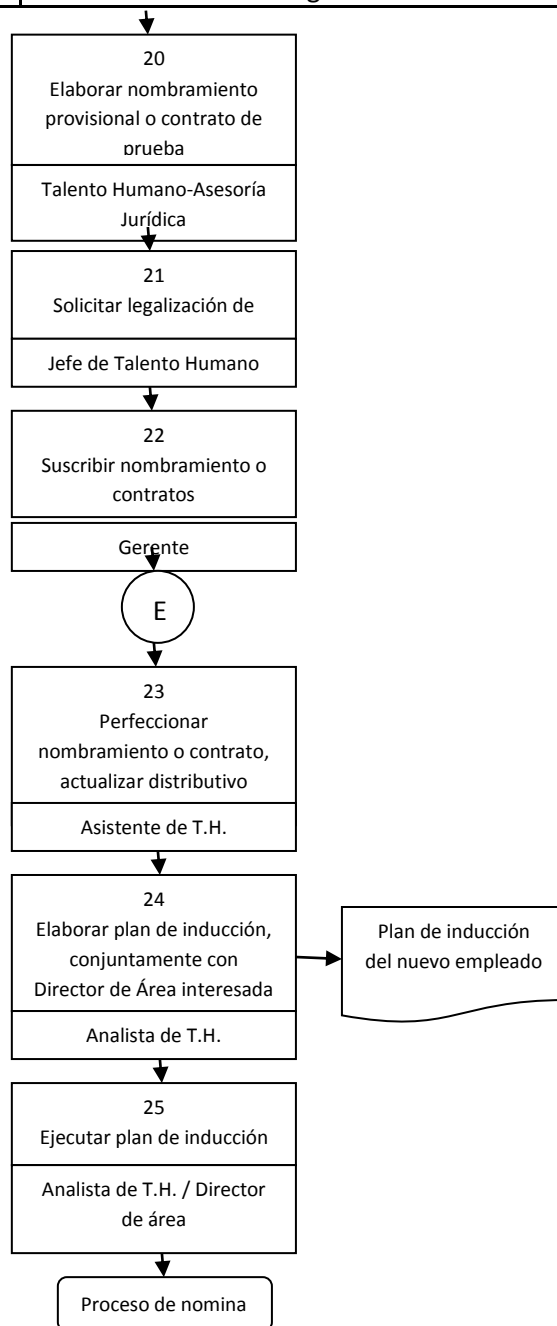
EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO	ADMISIÓN DE PERSONAS
CÓDIGO:	Sub Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal
EDICIÓN No. 01	Pág. 3 de 5



EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO	ADMISIÓN DE PERSONAS
CÓDIGO:	Sub Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal
EDICIÓN No. 01	Pág. 4 de 5



<p>EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO</p>	<p>ADMISIÓN DE PERSONAS</p>
<p>CÓDIGO:</p>	<p>Sub Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal</p>
<p>EDICIÓN No. 01</p>	<p>Pág. 5 de 5</p>



EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CÓDIGO:	Proceso: Clasificación y Valoración del Puesto
EDICIÓN No. 01	Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Clasificar, reclasificar y valorar los puestos de la EP-EMAPA-A para asegurar la uniformidad en la nomenclatura de puesto y la justicia y equidad remunerativa.

2. ALCANCE

Todos los puestos del ámbito del servicio público y del Código de Trabajo.

3. RESPONSABLES

Director Administrativo
Jefe de Talento Humano
Analista de Talento Humano

4. INDICADORES

Número de y clases de puestos existentes/Número de clases de puestos en el manual de Funciones

5. DEFINICIONES

Comité de Valoración de Puestos.- Comité integrado por los Directores Departamentales, con la presencia del Director Administrativo.

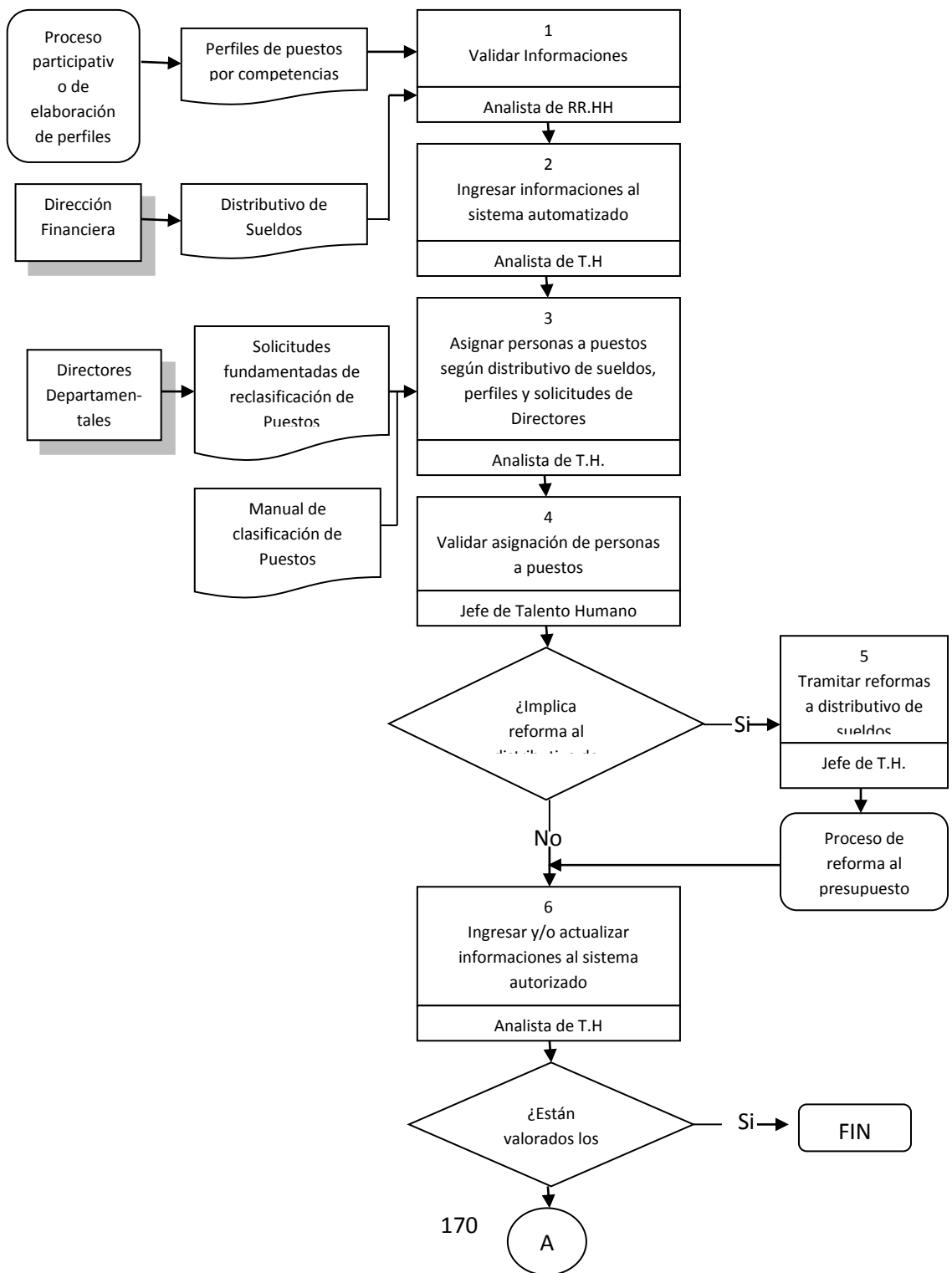
6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE

Referencia:

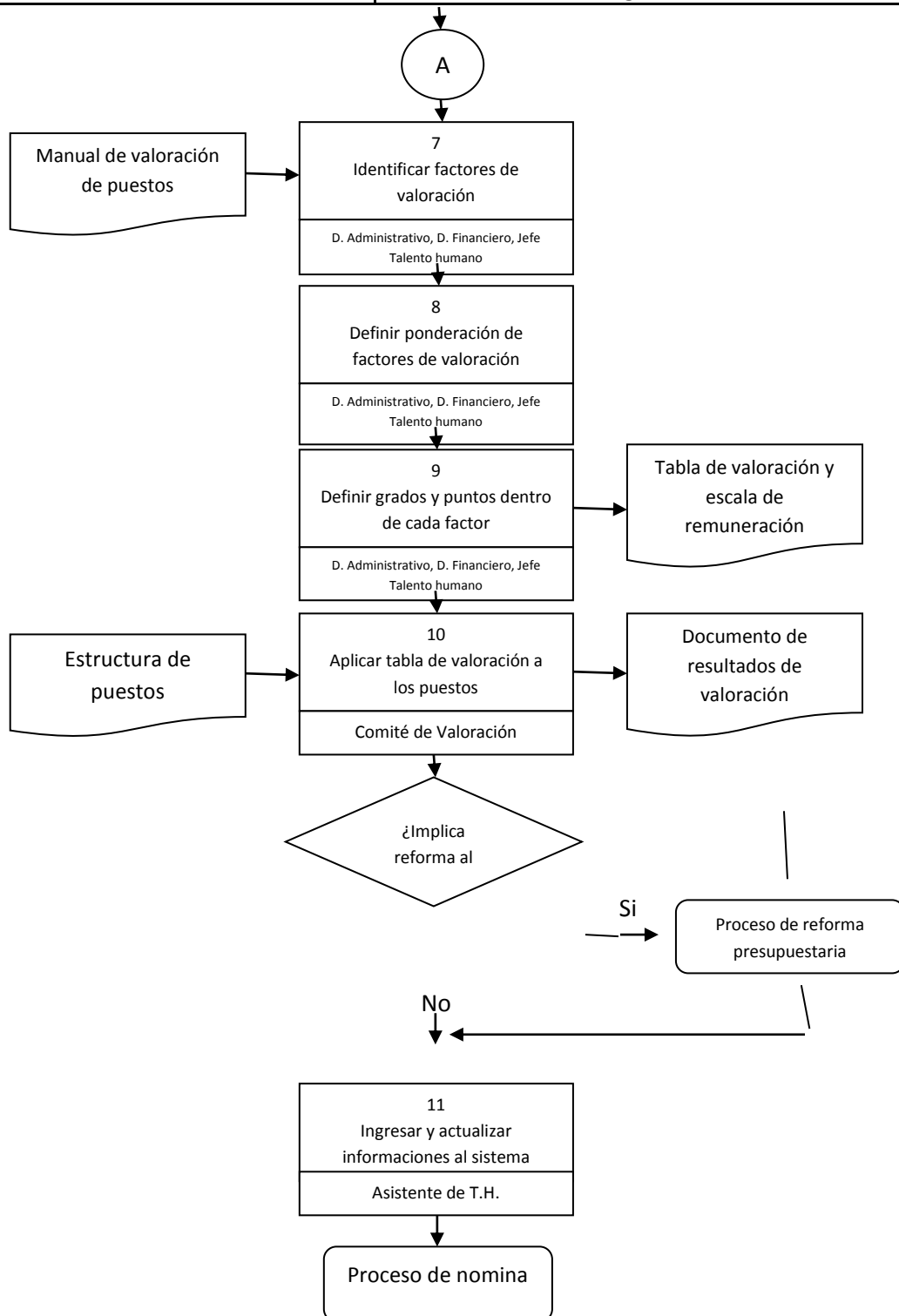
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento
- Código del Trabajo
- Manual de Funciones y de Clasificación de Puestos
- Techos de Negociación Ministerio del Trabajo y Servicio Público

Validado por: F. Responsable del Proceso	Revisado por: F. Director Administrativo	Aprobado por: F. Gerente	Fecha Vigencia
EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
CÓDIGO:		Proceso: Clasificación y Valoración del Puesto	
EDICIÓN No. 01		Pág. 2 de 3	

1. PROCEDIMIENTO



EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CÓDIGO:	Proceso: Clasificación y Valoración del Puesto
EDICIÓN No. 01	Pág. 3 de 3



EMPRESA PÚBLICA- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO -AMBATO		DESARROLLO HUMANO
CÓDIGO:	Sub Proceso: Análisis Integral del desempeño	
EDICIÓN No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Evaluar el desempeño por competencias del personal de la EP-EMAPA-A, para identificar oportunidades de desarrollo y lograr niveles óptimos de rendimiento laboral.

2. ALCANCE

Todos los puestos del ámbito del Servicio Público y del Código del Trabajo.

3. RESPONSABLES

Director Administrativo
Jefe de Talento Humano
Analista de Talento Humano
Funcionarios y empleados designados como evaluadores

4. INDICADORES

No. de funcionarios, empleados y trabajadores con niveles de desempeño satisfactorio, muy bueno y excelente.

5. DEFINICIONES

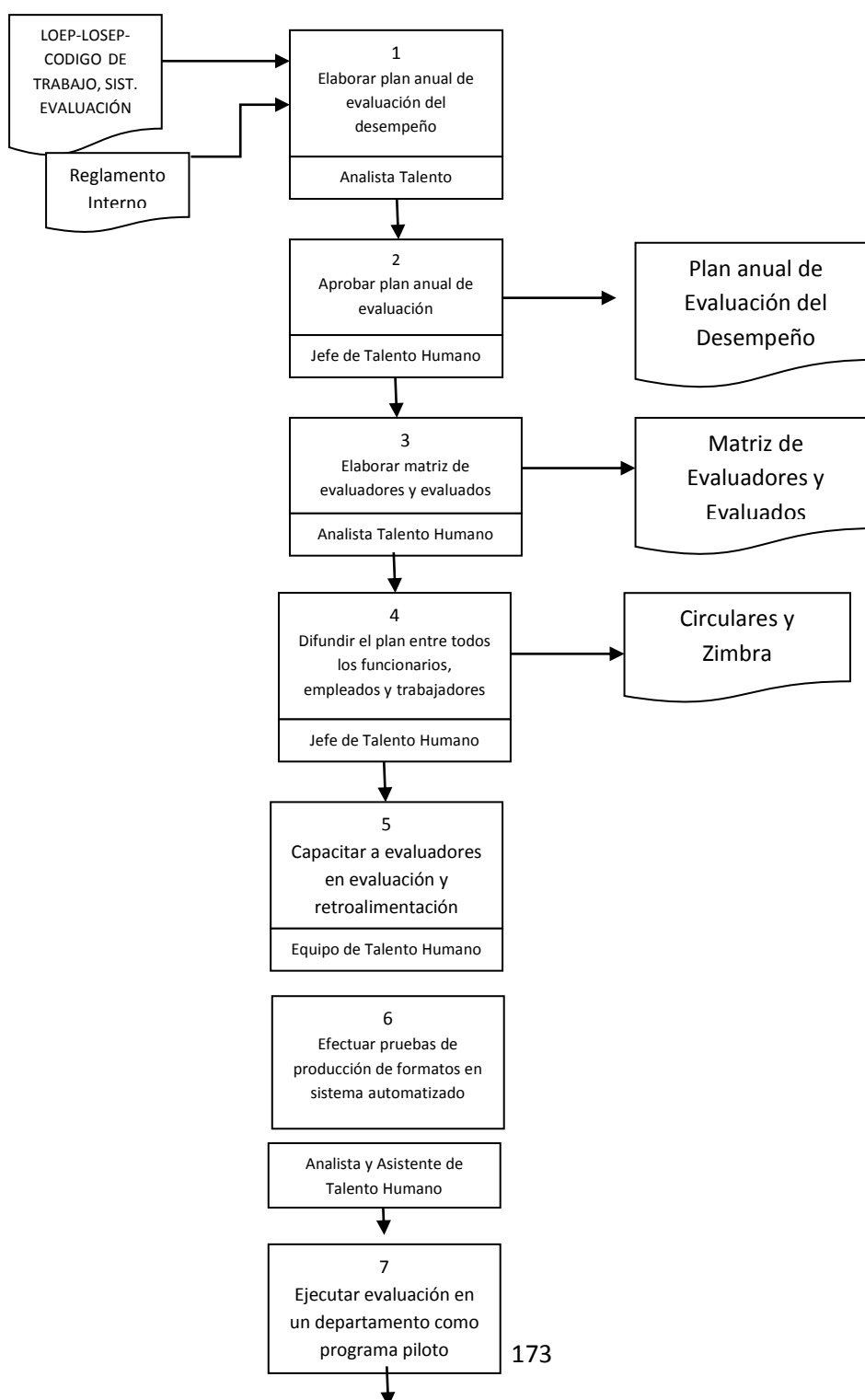
Excelente: desempeño alto, igual o superior al 90.5%
Muy bueno: desempeño mejor a lo esperado, entre 80.5% y 90.4%
Satisfactorio: desempeño esperado, entre 70.5% y 80.4%
Regular: desempeño bajo lo esperado, entre 60.5% y 70.4%
Insuficiente: desempeño muy bajo a lo esperado, igual o inferior a 60.4%

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE

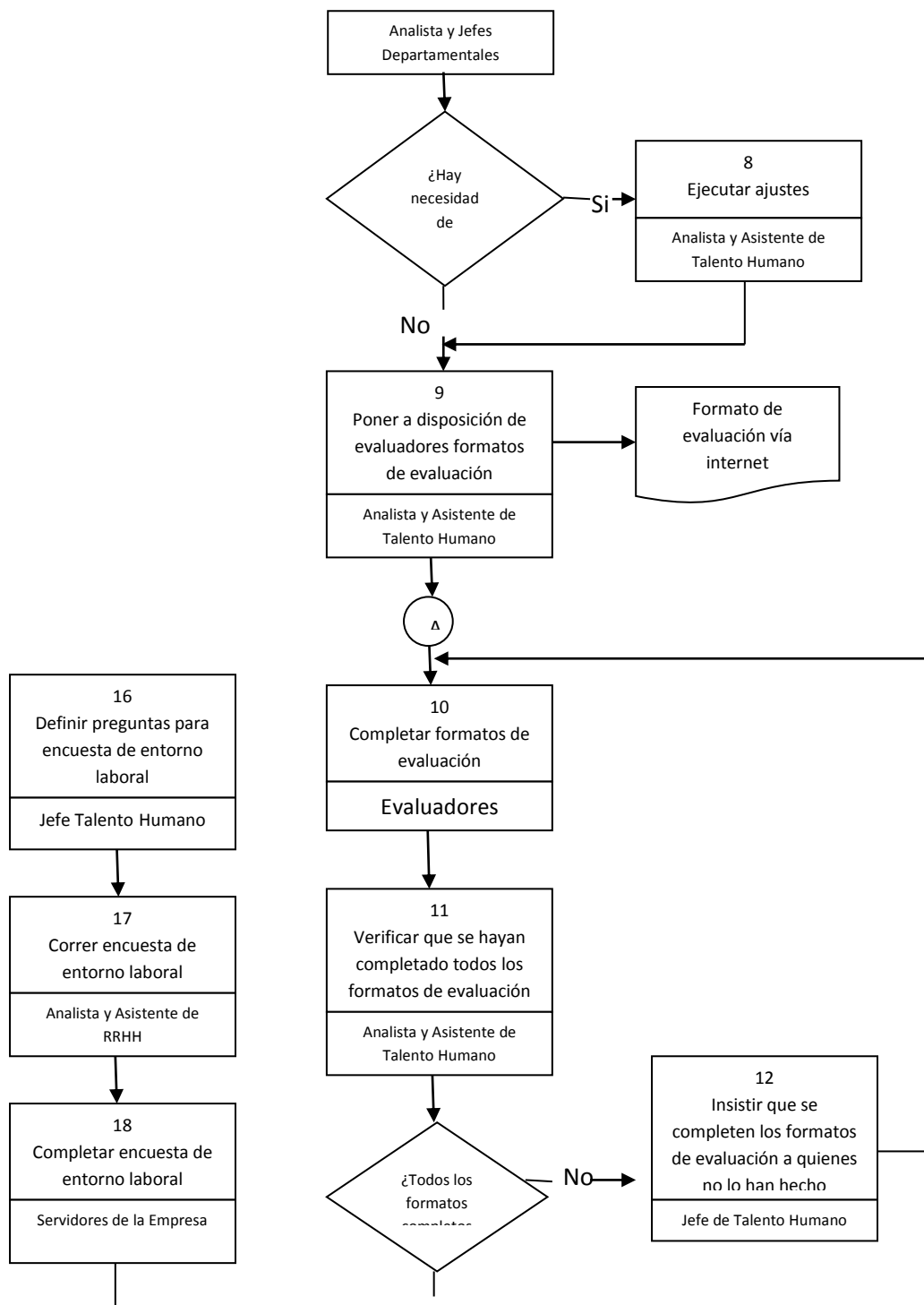
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento
- Reglamento Interno de Administración de Talento Humano
- Sistema de Evaluación del Desempeño de la Empresa

Validado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha Vigencia
F. Responsable del Proceso	F. Director Administrativo	F. Gerente	
EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO		DESARROLLO HUMANO	
CÓDIGO:		Sub Proceso: Análisis Integral del desempeño	
EDICIÓN No. 01		Pág. 2 de 4	

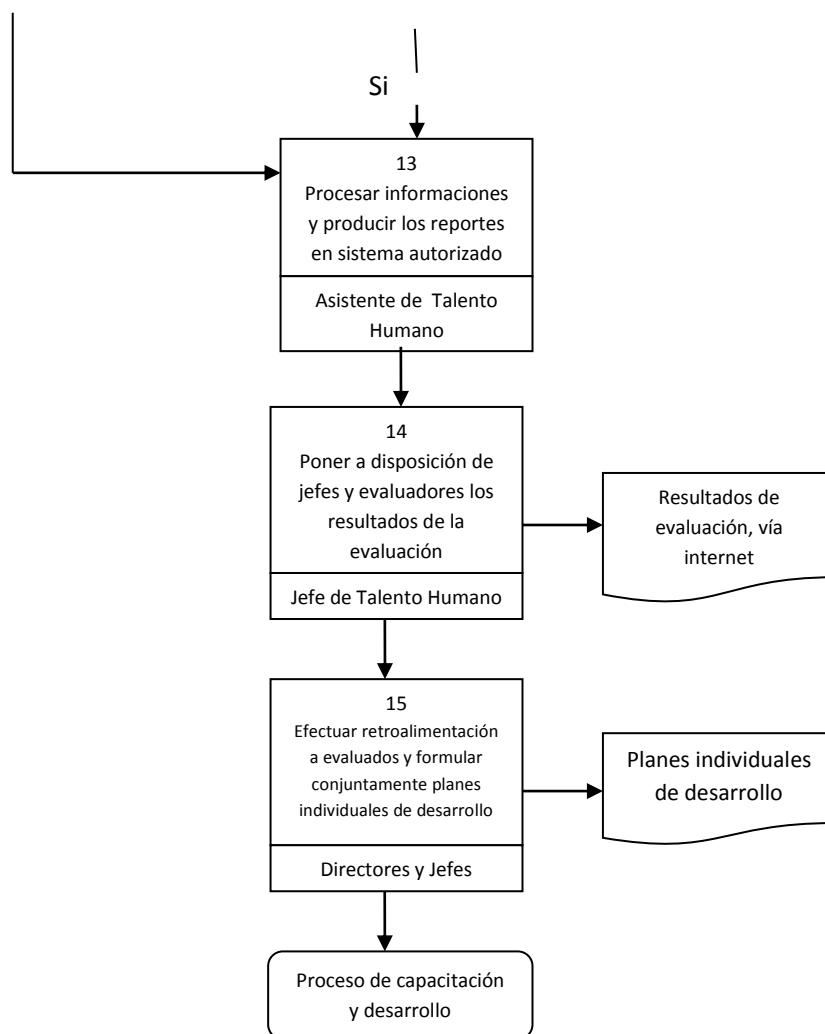
PROCEDIMIENTO



EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARRILADO AMBATO		DESARROLLO HUMANO
CÓDIGO:	Sub Proceso: Análisis Integral del desempeño	
EDICIÓN No. 01	Pág. 3 de 4	



EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO		DESARROLLO HUMANO
CÓDIGO:	Sub Proceso: Análisis Integral del desempeño	
EDICIÓN No. 01		Pág. 4 de 4



EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO		DESARROLLO HUMANO
CÓDIGO:	Proceso: Capacitación y Mejora Continua	
EDICIÓN No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Desarrollar las competencias del personal de la EP-EMAPA-A para incrementar sus niveles de rendimiento.

2. ALCANCE

Todo el personal de funcionarios, empleados y trabajadores de la EP-EMAPA-A.

3. RESPONSABLES

Jefe de Talento Humano
Analista de Talento Humano.
Directores de Área y Jefes de Unidad

4. INDICADORES

Capacitación programada por área/Capacitación ejecutada

5. DEFINICIONES

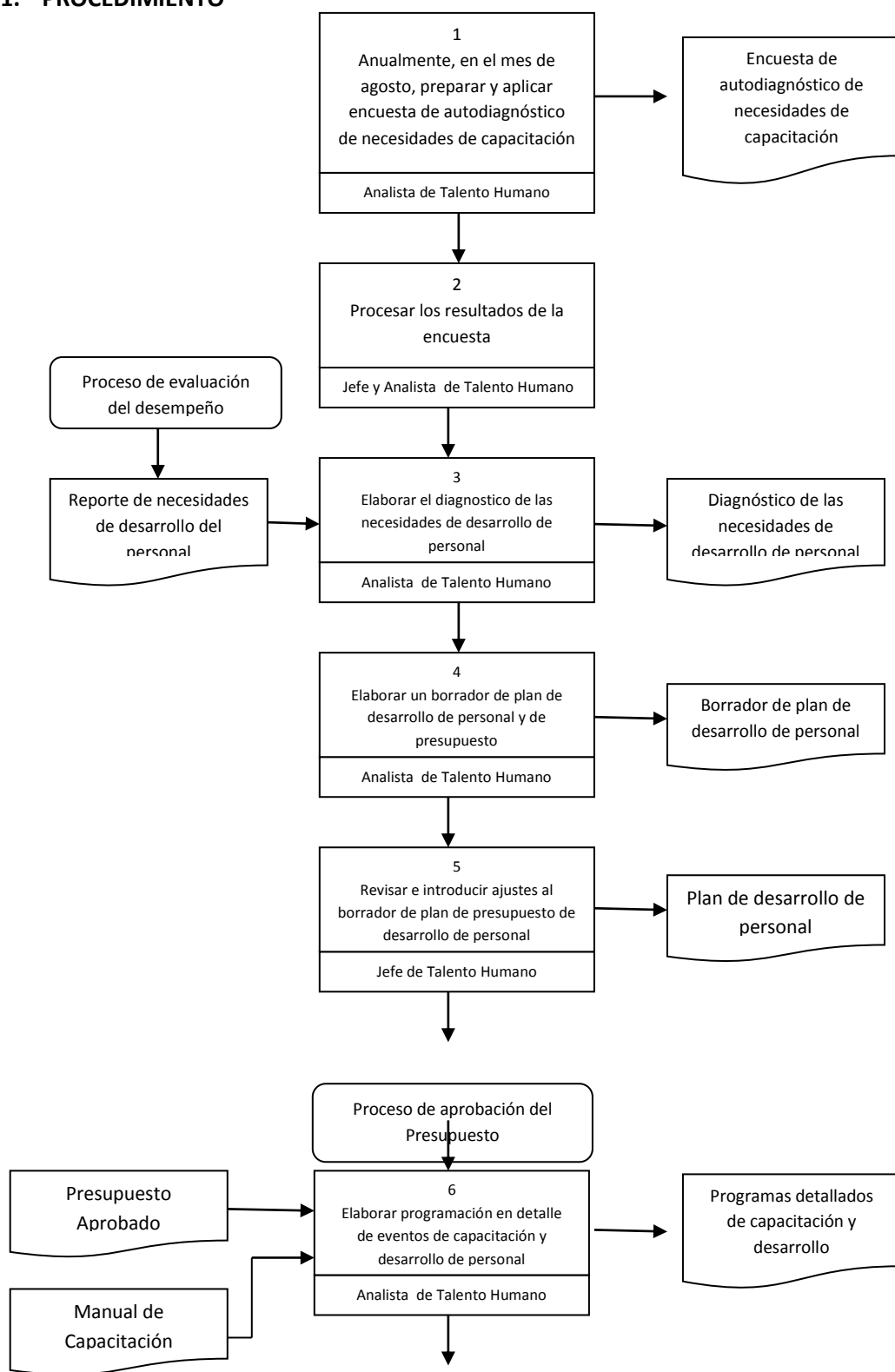
No aplica

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE

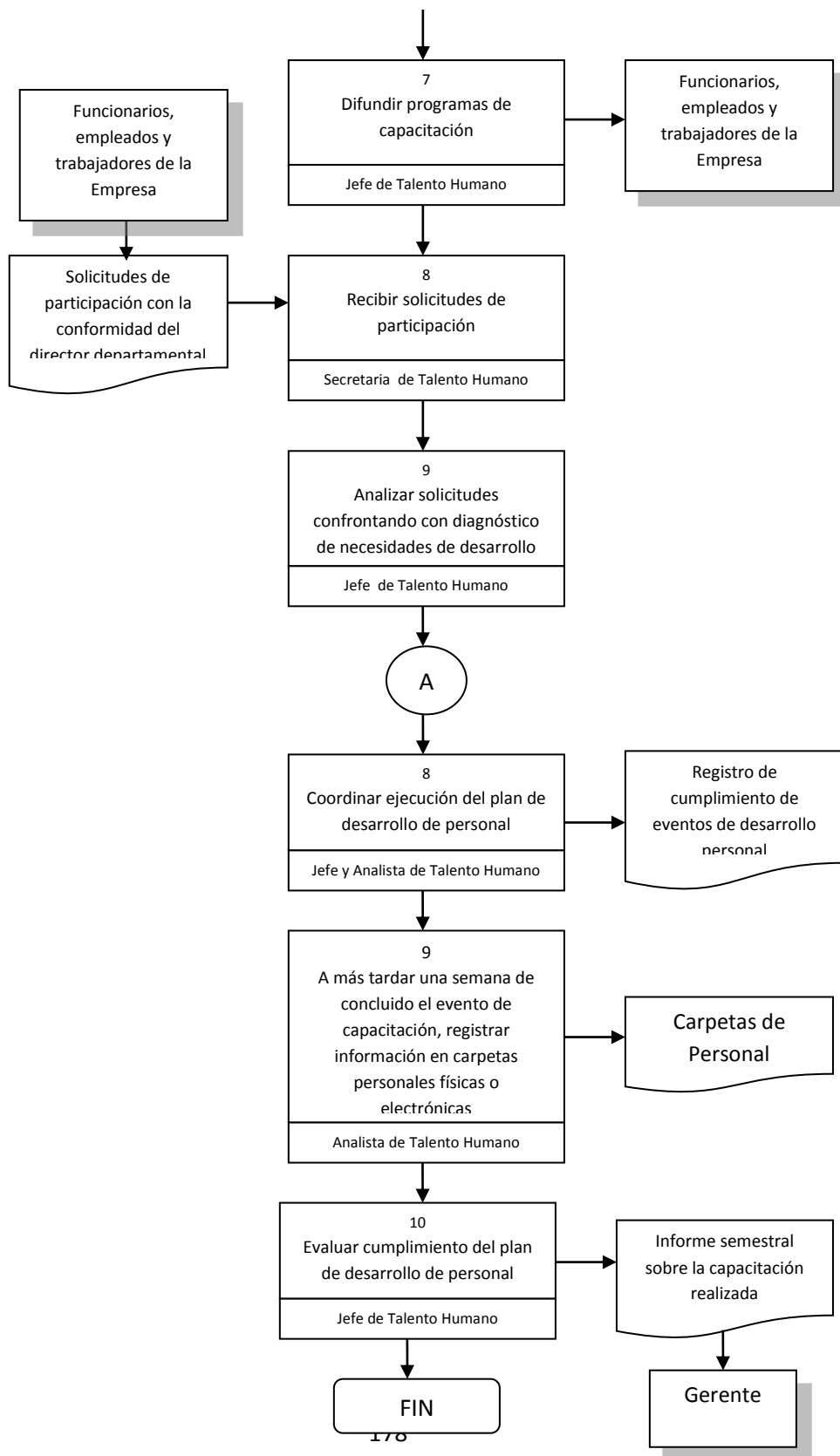
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento
- Reglamento Interno de Administración de Talento Humano
- Presupuesto aprobado

Validado por: F. Responsable del Proceso	Revisado por: F. Director Administrativo	Aprobado por: F. Gerente	Fecha Vigencia
EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO		DESARROLLO HUMANO	
CÓDIGO:		Proceso: Capacitación y Mejora Continua	
EDICIÓN No. 01		Pág. 2 de 3	

1. PROCEDIMIENTO



EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO		DESARROLLO HUMANO
CÓDIGO:	Proceso: Capacitación y Mejora Continua	
EDICIÓN No. 01	Pág. 3 de 3	



6.8 Administración

El presente estudio se aplicó en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, siendo responsabilidad de aplicar de la unidad de talento humano previa aprobación de Gerencia.

La unidad de talento humano tiene la obligación de:

Fase de planeación

1. Crear el mapa de procesos, en caso de que ya exista revisar si está correcto o a su vez modificarlo
2. Determinación de los cargos a los que se le va a diseñar los perfiles de competencia.
3. Definir la posición que ocupa cada cargo en el organigrama
4. Selección del método de análisis a aplicar

Fase de preparación

1. Identificación del personal que compondrá el equipo de trabajo
2. Selección del grupo de trabajo de cada área que domine los cargos de los diferentes niveles
3. Preparación del material de trabajo
4. Recolección de datos
5. Efectuar una socialización al personal donde se les indique la actividad que se llevará a cabo para la colaboración

Fase de ejecución

1. Ejecución del método seleccionado
2. Determinación del grado en que deben estar las competencias del puesto para logara el éxito, representándose de forma esquemática, lo que permitirá determinar la diferencia entre el perfil del candidato y el deseado, pudiéndose determinar las brechas.
3. Redacción previa para cada cargo del formato de perfil de competencias

RECURSOS

Recursos	Costos
Humanos	\$ 150
Materiales	\$ 100
Tecnológicos	\$ 50
Financieros	\$ 80
Total	\$ 380

Figura 40: Recursos
Elaborado por: Vanessa Jácome

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD / DURACIÓN	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17
Duración Total								
Elaboración, presentación y aprobación del proyecto de investigación								
Recolección de bibliografía								
Trabajo de campo								
Procesamiento y análisis de la información								
Redacción del Borrador del Informe								
Revisión del Borrador del Informe								
Redacción y presentación del Informe								
Presentación del informe final								

Figura 41: Cronograma
 Elaborado por: Vanessa Jácome

6.9 Previsión de la evaluación

Los resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo parten de un supuesto que se han ido ajustando a la realidad de la empresa y están sujetos a ser evaluados y comprobados para su aplicación.

6.9.1 Objetivo

El principal objetivo fue el realizar una contribución significativa para resolver el problema planteado de tal manera se realizó una investigación de manera objetiva sobre gestión por competencias y valuación de puestos que son temas que afectan la operatividad de la empresa, se tuvo información la misma que permitió avanzar con el desarrollo de este trabajo de investigación, además, se realizó un análisis con el fin de solucionar y alcanzar los objetivos propuestos al inicio de este tema investigativo.

6.9.2 Estrategias

Las estrategias principales fueron:

- Para obtener los resultados propuestos se contó con el apoyo de la EP-EMAPA-A desde la parte directiva hasta los colaboradores, quienes aportaron con información y criterios que fueron de guía para el desarrollo de esta investigación.
- En base al análisis de datos se llegó a cumplir las recomendaciones para demostrar la idoneidad y la eficacia de la mejora continua.
- La propuesta se pondrá en práctica en el primer semestre del año 2018, en el cual se probará su aplicación y se corregirá sus falencias ajustándose a las necesidades de la empresa.

Bibliografía

- Academia Nacional de Educación. (14 de octubre de 2014). *Política Educacional*. Obtenido de http://www.educ.ar/dinamico/UnidadHtml__get__5b23515f-7a0b-11e1-80bb-ed15e3c494af/cap_II.pdf
- Acosta, G. (2008). Valoración de Puestos por método de factores. *Red de revistas Científicas de América Latina y el caribel, España y Portugal*, 37.
- Acosta, G. (2014). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria. *Observatorio Laboral*, 83.
- Alles, M. (1999). *Desarrollo de Talento Humano* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (1era edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Argentina: Cranica S.A.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por Competencias El Diccionario* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humano, Gestión por competencias*. Bueno Aires: Granica S.A.
- Andrade, S. (2009). *Diccionario de Economía* (tercera ed.). Ciudad de México, México: Andrade.
- Antamba, V. F. (2008). *Diseño e Implementación de un Sistema Integrado - Tesis Inédita*. Quito: Escuela Politécnica del Ejercito.
- Arias, G. F. (2007). *Administración de Recursos Humano* (primera ed.). Ciudad de México, México: Trillas.
- Ariza, M. (2007). *Investigación Cualitativa - Teorías, Procesos, Técnicas*. Bogotá, Colombia: Deusto.
- Arnoletto, E. J. (2007). *Glosario de Conceptos Políticos Usuales* (novena ed.). Madrid, España: Eumednet.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Srrvicio Civil y Carrera Administrativa*. Quito: Asamblea Nacional.

- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Asamblea Nacional.
- Baños, V. I. (2011). *Competencias esenciales, Clima Organizacional e Innovación como Factores de Competitividad Empresarial - Tesis Inédita*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Brief, D. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educacion.
- Buenaño, D. J. (2014). *El Desarrollo de Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato - Tesis Inédita*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Burítica, A. M. (2012). *El Nivel de Competencias Laborales requeridas por los Estudiantes - Tesis Inédita*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Caballero, D., & Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad la gestión emocional de las organizaciones. *Red de revistas Científicas de América Latina y el caribel, España y Portugal*, 26.
- Cadena, J., & Puga, C. (2009). Un Modelo para la Gestión de Recursos Humanos basado en competencias. *Red de revistas Científicas de América Latina y el caribel, España y Portugal*, 19.
- Capuano, A. M. (2005). Evaluación de Desempeño por Competencias. *Reencuentro*, 7(13), 143.
- Cepeda, G. (2014). La Valoración de Puestos en la Práctica. *Universidad de Sevilla*, 19.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 14.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 5). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ciruela, L. A. (2011). *Gestión de la Formación de los Recursos Humanos* (tercera ed.). Ciudad de México, México: Compás Empresarial.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. C., & Fernández, G. (1996). *Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Madrid: Deusto.

- Dalziel, M., Cubeiro, J. C., & Fernández, G. (1996). *Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto S.A.
- De Soto, F. C. (2014). La Gestión de Recursos Humanos en la Organizaciones de Servicios. *Revista de Educación Laurus*, 12.
- Delgado, S. (2008). *Recursos Humanos* (cuarta ed.). Ciudad de México: Paraninfo.
- Dolan, S. (2007). *La Gestión de Talento Humano* (3era edición ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Echeverría, J. (2004). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos*. Barcelona: Deusto.
- EMAPA. (2014). *Manual de Funciones*. Ambato: EP-EMAPA-A.
- Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alvarillado de Ambato EP-EMAPA-A. (2014). *Reglamento Orgánico Funcional y Organigrama Estructural*. Ambato: EP-EMAPA-A.
- EP-EMAPA-A. (2014). *Manual de Funciones*. Ambato: EP-EMAPA-A.
- Ernst & Young Consultores. (2013). Gestión por Competencias. *Manual de Director de Recurso Humano*, 4-5.
- Espinoza, A. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* (primera ed.). Ciudad de México: Trillas.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de Puestos de trabajo*. España: Díaz de Santo S.A.
- Fernández, E., & Beatriz, C. (2013). *Iniciación a los Recursos Humanos*. España: Septem Ediciones.
- Fertonani, M., & Grosso, A. (1978). *Análisis y valoración de Tareas*. Bilbao, España: Deusto.
- Flores, G. X. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10, 89.
- Friedman, B., David, W., & James, H. (2000). *Atraer, Gestionar y Retener el Capital Humano*. Madrid: Paidós Empresa.
- Gallegos, M. (2000). Gestión Humana basada en Competencias contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63.

- García , M., Hierro, E., & Jiménez José. (2001). *Selección de Personal Sistema Integrado* (Segunda edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- García, C. (2008). La Evaluación por Competencias en la Educación Superior. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(3), 2.
- García, M. (2011). Una revisión cosntructiva de la Gestión por Competencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el caribe*, 9.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta edición ed.). Madrid: Rearson Prentice Hall.
- Gómez, F. (2010). Competencias Profesionales en Trabajo Social. *Psicología desde el caribe*, 10(2), 53.
- Hellriegel, D. (2009). *Administración u Enfoque Basado en Competencias* (décima ed.). Ciudad de México, México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. Monterrey, México: Mac Graww Hill.
- Hicks, H. (2006). *Administración* (primera ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Hoyos, W. (2010). Diseño del Perfil de Cargo basado en Competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 26, 19.
- Infojobs. (s.d de marzo de 2015). *Competencias Profesionales más Valoradas que se debe Fomentar desde la Universidad*. Obtenido de <http://www.20minutos.es/noticia/1777734/0/competencias-profesionales/valoradas-empresas/fomentar-universidad-empleo/>
- Innovaciones y Cualificaciones S.L. (2006). Recursos Humanos en la Empresa. *Gestión de Personal*, 36.
- Kotler, P. (2010). *Diccionario de Mercadotecnia* (octava ed.). Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Lanham, E. (1980). *Valuación de Puestos Bases objetivas para fijar Escalas de Salarios*. México: C.E.C.S.A.
- Levy, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- López, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall Financial Times.
- Lozano, L. J. (2015). El talento Humano, una estrategia de éxito en las empresas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 11.

- Madrigal, E. (2005). *Contabilidad Financiera y Sistemas de Costeo* (primera ed.). San José: Prosefor.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados* (primera ed.). Distrito de México, México: Mc Graw Gill.
- Manuel, F. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajos*. (D. d. S.A., Ed.) Barcelona: España.
- Mariño, J. L. (2008). Valoración de Puestos de Trabajo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 25.
- Mariño, J. L. (2015). Diseño de Puestos de Trabajo. *Ciencia en su PC*, 59.
- Martínez, J. (2017). *Sueldos y salarios*. México: ISEF Empresa Líder.
- Mendenhall, W., Beaver, R., & Beaver Bárbara. (2010). *Introducción a la Probabilidad y Estadística* (treceava ed.). Distrito de México, México: Corporativo Santa Fé.
- Ministerio de Educación de Colombia. (s.d de s.m de 2014). *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo*. Obtenido de Articulación de la Educación con el Mundo Productivo:
http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2011). *Reglamneto General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Estado del Ecuador.
- Ministerio de Trabajo. (s.d de Julio de 2015). *Escalas Remunerativas del Sector Público*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/escalas-de-remuneracion-del-sector-publico/>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na edición ed.). México: Pearson Educación.
- Montalván, C. (2007). *Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa* (primera ed.). Ciudad de México: Limusa.
- Montes Alonso, J., & González, P. (2006). *Selección de Personal: La Búsqueda del Candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
- Munch, L. (2007). *Administración y estilos de Gestión* (primera ed.). Ciudad de México: Trillas México.
- Northup, E. (1943). *Desarrollo de Competencias*.
- Olivera , R. (2005). *Teorías de la Administración* (segunda ed.). Ciudad de México, México: Thomson.

- Ordoñez, M. (2007). *La nueva Gestión de los Recursos Humanos* (octava ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Perego, L., & Ricardi, R. (1987). *La Valoración del Personal* (Vol. 2). Barcelona: Hispano Europea.
- Pericles, D. (2011). *Metodología para la Valuación de Puestos como parte de un Sistema de Compensaciones basado en Competencias - Tesis Inédita*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Gesbiblo S.L.
- Rendón, M. A. (2005). *Bases Teóricas y Filosóficas de la Bibliotecología* (Vol. 2). México D.F., México: Centro Universitario de Investigación.
- Revista Iberoamericana de Gobierno Local. (2014). MODELO CALIDAD DEMOCRATICA EN EL ÁMBITO LOCAL. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 25.
- Reyes, A. (2004). *Método de Valuación por Puntos*. México: LIMUSA.
- Rincón, L. (2006). *Una Introducción a la Probabilidad y Estadística*. Distrito de México, México: Facultad de Ciencias UNAM.
- Rodríguez, A. (2012). *Orientación Profesional por Competencias transversales para mejorar la Empleabilidad - Tesis Inédita*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Rodríguez, J. C. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos* (Primera edición ed.). Barcelona: Eureka Media SL.
- Rodríguez, M. L., & Posada, A. (2007). *Competencias Laborales*. Xalapa, México.
- Romero, R. (2005). *Marketing*. Buenos Aires: Palmir E.L.R.L.
- Ruiz, M., Jaraba, B., & Romero, L. (diciembre de 2005). Competencias Laborales y la Formación Universitaria. *Psicología desde el Caribe*(16), 67.
- Ruiz, V. (2008). *Manual de Clasificación y Valoración de Puestos para el Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC - Tesis Inédita*. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Salgado, J. (2011). Selección de Recursos Humano por Competencias. *Cemical*, 11.

- Sandoval, F., Montaña , N., & Ramos, E. (2012). Gestión de Perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 668.
- Segura, M. A. (2009). Gestión en Recursos Humanos. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 34.
- Soriano, R. (2008). *Investigación Social* (segunda ed.). Distrito de México, México: Vladés S.A.
- Spencer, I., & Spencer, S. (1993). *Diccionario Didáctico Selección por Competencias*. Massachusetts: Deusto.
- Stephen, R. (2005). *Comportamiento Organizacional* (décima ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *La Nueva Gestión de los recursos Humanos* (primera ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Tamayo, A. (2005). *La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en el periodo enero a mayo de 2009 - Tesis Inédita*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Tejada, J., & Navío , A. (2004). El Desarrollo y la Gestión de Competencias profesionales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 6.
- Universidad de Playa Ancha. (noviembre de 2001). Fundamento de Economía. *Dirección de Programas Especiales y Asistencia Técnica*, 5.
- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación* (1 ed.). (P. Educación, Ed.) Naucapan de Juárez, México.
- Vilalta, C. (2016). *Análisis de Datos*. Mexico: Librería CIDE.
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications*. Mishawaca: Dorsey Press.
- Zerili, A. (1981). *Valoración de Personal* (Vol. Tres). Barraincúa, Bilbao: Deusto.
- Zuluaga, R. G. (2001). Sistemas de Evaluación y Remuneración de Puestos en las Empresas. *Universidad EAFIT*, 1.

ANEXO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE
AMBATO

El presente estudio tiene como finalidad conocer diversas opiniones que usted tiene acerca de su puesto de trabajo. La información por usted conferida tiene carácter de confidencial y será usada solamente para fines estadísticos. Garantizo que le llevará solo un par de minutos contestar las preguntas y agradezco de antemano por su colaboración.

Objetivo: Determinar de qué manera afecta la Gestión por Competencias en la Valuación de Puestos de los Funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Instrucciones:

- Se pide total seriedad y sinceridad al responder,
- Marcar con una “X” la respuesta que corresponda de acuerdo a su opinión.
- Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo.

Datos Informativos:

Edad: 18-25 26-35 36-45 46-55 56 en adelante

Sexo: Femenino Masculino

Formación académica:

Primaria Secundario Tercer Nivel Cuarto Nivel

Tiempo de Permanencia en la Empresa:

1. ¿Considera que el conocimiento genera competencias laborales dentro de las actividades que ejecuta?

SI
NO

2. ¿Considera que sus compañeros están comprometidos con el trabajo dentro de la empresa?

Si, totalmente
Si, parcialmente
No

3. ¿Cómo califica el grado de competencias laborales que usted posee?
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Malo
- Deficiente
- Cursos cortos
- Programas de capacitación mayores a 6 meses
- Formación de tercer nivel
- Formación de cuarto nivel

6. ¿En el tiempo en que usted labora en la Empresa, se han realizado revisiones y modificaciones salariales?

SI

NO

4. ¿Cuándo se producen vacantes, ¿cómo se llenan normalmente las mismas?

Concurso de mérito y Oposición

Asensos

Encargos

7. La remuneración que usted percibe mensualmente está acorde a la responsabilidad asignada en su puesto de trabajo?

SI

NO

5. ¿Cuál sería su método para formar los requisitos mínimos de su puesto de trabajo?

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio, siendo.

1 = Desacuerdo, 2 = Parcialmente desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = Parcialmente de acuerdo, 5 = De acuerdo

PREGUNTA	1	2	3	4	5
8. ¿Considera que el rendimiento laboral y la capacidad profesional son valoradas?					
9. ¿El cargo que ocupa en la empresa está en relación con el título académico que posee?					
10. ¿Usted considera que la remuneración económica es una motivación para su desempeño laboral?					
11. ¿Cree usted que dentro de la estructura de la Remuneración Mensual Unificada deberían considerarse las competencias laborales y personales que tenga el puesto de trabajo?					
12. ¿Considera usted que la asignación de funciones en la empresa, se las realiza de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas que posee?					
13. ¿Cree usted que las competencias laborales que posee, son las adecuadas para el desarrollo de sus					

actividades en su puesto de trabajo?					
14. Actualmente, ¿el trabajo que desarrolla está acorde a las competencias que posee?					
15. ¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias laborales que posee?					
16. ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades que tiene que desarrollar en su puesto de trabajo?					

17. Identifique las competencias que considera necesarias para su puesto de trabajo y su grado de desarrollo basado en la escala señalada

1= Poco

2= Mediano

3= Alto

4= Excelente

Competencia	Existe la competencia (Si o No)	Grado de desarrollo (escala de 1 a 4)
Liderazgo		
Iniciativa		
Trabajo en equipo		
Comunicación efectiva		
Flexibilidad		
Motivación		
Orientación al cliente		
Alta Adaptabilidad		
Comportamiento ético		
Responsabilidad		
Orientación al resultado		
Conciencia organizativa		
Pensamiento analítico		
Autocontrol		
Gestión del cambio		
Planificación y organización		
Resolución de problemas		
Toma de decisiones		
Trabajo bajo presión		
Capacidad de análisis		
Tolerancia al estrés		

Resistencia a la presión		
Visión Estratégica		
Gestión y manejo de recursos		
Desarrollo de subordinados		
Autoridad sobre grupos		
Desarrollo de Recursos humanos		
Confianza en sí mismo		
Pensamiento crítico		
Capacidad de negociación		
Pensamiento estratégico		
Efectividad interpersonal		
Compromiso		