



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la
Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: González Romero, Tatiana Elizabeth.

DIRECTORA: Zumba Zúñiga, María Fernanda, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

María Fernanda Zumba Zúñiga.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “**Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016**”, realizado por Tatiana Elizabeth González Romero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2016.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Tatiana Elizabeth González Romero declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación **“Modelo de gestión de talento humano en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016”**, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autor: Tatiana Elizabeth González Romero

Cédula: 1900457589

DEDICATORIA

A mi Dios, por darme la vida, a mis amados padres quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como: esposa, madre y profesional

A mi esposo, con su apoyo incondicional a la vez llenándome de cariño y confianza para seguir adelante para cumplir con esta nueva etapa en mi vida.

A mi hija, por quien me esforzado dejando a un lado los obstáculos, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlo superar, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que impida para poderlo lograrlo.

Tatiana Elizabeth González Romero

AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Particular de Loja, en la Área Administrativa, y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas que enrumban a cada uno de los que acudimos a adquirir conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A mi directora de trabajo de fin de titulación, la Magister María Fernanda Zumba, quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado a realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminado.

Tatiana Elizabeth González Romero

Índice de contenidos

Aprobación del director del trabajo de fin de titulación	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen ejecutivo	viii
Abstract	ix
Introducción	1

Capítulo I

ASPECTOS GENERALES DE LA SECRETARIA TECNICA ECORAE DE ZAMORA CHINCHIPE

1.1. Secretaría Técnica ECORAE de Zamora Chinchipe	4
1.2. Historia de la Secretaría Técnica ECORAE de Zamora Chinchipe	5
1.3. Misión y Visión	6
1.4. Valores	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específico	8
1.6. Actividades como unidad ejecutora de proyectos	8
1.7. Estructura organizativa	12
1.8 Aspectos legales	15
1.9. Talento humano	15

Capítulo II

MARCO TEORICO

2.1. Gestión de talento humano	19
2.1.1. Concepto	19
2.1.2. Finalidad	20
2.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano	21
2.1.4. Importancia de la gestión del talento humano	22

2.2. Gestión por competencias	23
2.2.1. Importancia de la gestión por competencias	24
2.2.2. Objetivo de la gestión por competencias	25
2.2.3. Enfoque para generar modelos por competencias	26
2.3. Competencias Organizacionales	27
2.3.1. Características de las competencias	29
2.3.2. Componentes de las competencias	30
2.3.3. Clasificación de las competencias	31
2.3.4. Grado de las competencias	33
2.4. Perfil de competencias	35
2.5. Fases de implantación de un modelo gestión por competencias	36

Capítulo III

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN COMPETENCIAS PARA LA SECRETARÍA TÉCNICA PROVINCIAL ECORAE DE ZAMORA CHINCHIPE

3.1 Introducción	47
3.2. Metodología	47
3.3. Población y muestra	48
3.3.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	48
3.4. Diagnostico situacional del recurso humano y las competencias	49
3.4.1. Identificación de competencias	50
3.4.2. Competencias cardinales con los grados de competencia	51
3.4.3. Identificación de competencias específicas	60
3.4.4. Competencias específicas para cargos del nivel de gestión 1	60
3.4.5. Competencias específicas para cargos del nivel de gestión 2	55
3.4.6. Competencias específicas para cargos del nivel de gestión 3	61
3.3.7. Competencias específicas con los grados	62
3.5 Aplicación del modelo de GTH basado en competencias	70
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Bibliografía	77
Anexos	80

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo denominado “Modelo de gestión de talento humano en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016”, se realizó con el objetivo de permitir a la institución proveerse del personal idóneo a nivel de competencias para alcanzar los objetivos institucionales, para ello, fue importante recurrir a instrumentos de recolección de información como los cuestionarios planteados para el grupo focal, así como también conocer el desempeño de los funcionarios de la institución y mejorar la calidad.

La investigación realizada servirá como herramienta de apoyo y guía para la Secretaría Técnica, permitiendo mejorar sus actividades de gestión del Talento Humano; el proceso investigativo busca generar resultados que permitan establecer estrategias enfocadas al diagnóstico e identificación de las competencias cardinales y específicas para cada cargo. Finalmente de los resultados obtenidos se formularon las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

Palabras Claves: modelo de gestión, talento humano, competencias.

ABSTRACT.

The present work called " Model of Management of Human Talent based on competitions for the Technical Provincial Secretariat ECORAE of Zamora Chinchipe, year 2016 ", carried out with the aim to allow to the institution be provided with the suitable personnel to level of competitions to reach the institutional aims, for it, it was important to resort to instruments of compilation of information as the questionnaires raised for the focal group, as well as also to know the performance of the civil servants of the institution and to improve the quality.

The realized investigation will serve as tool of support and guide for the Technical Secretariat, allowing to improve his activities of management of the Human Talent; the process investigable seeks to generate results that allow to establish strategies focused on the diagnosis and identification of the cardinal and specific competitions for every post. Finally of the obtained results there were formulated the conclusions and recommendations of the work investigative.

Key words: model of management, human talent, competitions.

Introducción

La aplicación de nuevas tecnologías conlleva a un desarrollo modernista tanto en el ámbito económico como social, obligando a las organizaciones a prepararse para una competencia mucho más exigente, interesándose por mantener una administración con eficiencia y eficacia preocupándose por su talento humano y su gestión por competencias, por lo tanto el recurso humano se convierte en una de las principales fuentes de ventaja competitiva en la sociedad.

La gestión de talento humano basado en competencias se ha convertido en una herramienta estratégica, constituida por un conjunto de prácticas y políticas que deben ser utilizadas en las instituciones para atraer y contratar personal idóneo; por lo tanto el desempeño y eficiencia institucional depende del dinamismo de su capital humano, para ello, las empresas deben optar por el control minucioso en el desarrollo de sus actividades y excelencia en la contratación de su personal con la finalidad que estos aporten con sus habilidades, destrezas y conocimientos en la toma de las mejores decisiones.

Para cumplir el objetivo señalado es necesario diseñar un Modelo de gestión de talento humano en competencias, analizado y aplicado por un grupo de profesionales con experiencia en las diferentes áreas de la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, que permita diagnosticar la situación actual, identificar las competencias y proponerlas en el trabajo investigativo, con el fin de tener el personal idóneo dentro de la institución.

El trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo uno: presenta aspectos generales de la organización objeto de estudio, detallando por lo tanto su: historia, misión, visión, objetivos institucionales, actividades como unidad ejecutora de proyectos, estructura organizativa, aspectos legales y talento humano.

Capítulo dos: se enriquece el trabajo con un marco teórico que defina cada parámetro del trabajo investigativo con la finalidad de conocer con exactitud la guía para este trabajo como, por lo tanto se abordan en el mismo temas en relación a: gestión de talento humano, finalidad, objetivos, importancia de la gestión del talento humano, gestión por competencias, clasificación de las competencias, grado de las competencias, perfil de competencias, las fases de desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias; concluyendo con la gestión del cambio.

Capítulo tres: en este capítulo se propone el desarrollo del Modelo de gestión de talento humano en competencias para la Secretaría Técnica provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, comenzando por una breve introducción, la metodología que se utiliza en el presente trabajo investigativo tiene un enfoque de tipo mixto: cuantitativo – cualitativo, con un tipo de investigación descriptivo, con la finalidad de buscar información del talento humano del ECORAE, la definición de la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se aplican, de igual manera, se realiza un diagnóstico situacional del recurso humano y las competencias, con el fin de identificar las competencias cardinales y sus respectivos grados, como también identificar las competencias específicas con sus grados y por niveles, finalmente se aplica el modelo de gestión a un cargo específico con la finalidad que posteriormente sea replicado a nivel organizacional.

Se estructura las correspondientes conclusiones y recomendaciones para el trabajo investigativo.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DE LA SECRETARÍA TÉCNICA ECORAE DE
ZAMORA CHINCHIPE

1.1. Secretaría Técnica ECORAE de Zamora Chinchipe.

La región amazónica se ha caracterizado por impulsar el crecimiento económico del país desde el inicio de la explotación petrolera, pero no se refleja este crecimiento dentro del área. Las transferencias fiscales hacia los gobiernos seccionales de la amazonia ecuatoriana entre 1997 y 1999 alcanzan un promedio de 8,82% del total nacional. Los problemas que ocasionan a las poblaciones actualmente, no sólo están relacionados a un abandono gubernamental, sino también a una crisis agraria que afecta al país desde más de dos décadas, presentándose con diferentes variantes.

De acuerdo al Art. 5 de la Ley del Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico se creó el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, económica y financiera adscrito a la Presidencia de la República, con jurisdicción en la región amazónica ecuatoriana, con domicilio en la ciudad de Quito y Secretarías técnicas provinciales en cada una de las provincias de la amazona (Ley del fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico y de fortalecimiento de sus organismos seccionales, 2003, p. 2)

Ante la imperiosidad de dar respuesta a las necesidades de la población, el Estado creó el Fondo para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica, con el fin de impulsar el desarrollo económico de la región, por medio del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE-, y con la asignación directa de recursos a los gobiernos seccionales. Esta entidad estaría encargada de planificar el progreso de la región desde diferentes dimensiones en las que se acogerían los proyectos a implementar: económico, socio-cultural, político y ambiental.

Para lograr desarrollar su trabajo el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico – ECORAE (2003), a través de su Artículo 7, establece que “El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico tendrá la siguiente estructura orgánica: Directorio, Secretaría Ejecutiva, Secretarías Técnicas de

Coordinación Provincial y, las que determine el Orgánico Funcional del Instituto” (p. 2)

La labor de esta institución ha sido muchas veces cuestionada y calificada como “clientelar”, pero también es reconocido por muchos actores como el apoyo a los pequeños productores que ha sido necesario para mejorar su calidad de vida y a esto contribuye directamente las políticas con las cuales se formó el ECORAE, con sede en cada una de las provincias de la amazonia.

1.2. Historia de la Secretaría Técnica ECORAE de Zamora Chinchipe.

Es imprescindible revisar durante los años 1992 hasta el 2003, los diferentes tipo de proyectos para las provincias amazónicas como fueron financiados, lo que nos facilita observar cómo ha intervenido esta institución en la elaboración de estrategias que intentan ser dirigidas hacia la formulación de políticas.

El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico ECORAE, es una entidad de derecho público con autonomía administrativa, económica y financiera con jurisdicción en la Región Amazónica Ecuatoriana, con domicilio principal en la ciudad de Quito, cuyos objetivos están encaminados al ecodesarrollo de la Región Amazónica Ecuatoriana. Fue creada el 21 de septiembre de 1992, mediante Ley 010, expedida por el Congreso Nacional. Es un organismo que planifica y facilita el desarrollo humano sustentable de la Región Amazónica.

1.3. Misión y Visión.

El establecimiento de la misión y visión se fundamentó en el trabajo y la importancia del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico que establece los siguientes postulados:

Misión.

“Diseñar y ejecutar una estrategia consensuada con los actores locales, nacionales e internacionales, basada en un sistema de evaluación y rendición de cuentas, para alcanzar el desarrollo humano sustentable de la Región Amazónica Ecuatoriana”. (ECORAE, Recuperado el 27 de abril de 2015)

La misión del ECORAE es trabajar en forma mancomunada con los distintos actores del desarrollo de la región amazónica en procura de lograr conseguir un buen vivir de la población a través de la determinación de las distintas necesidades humanas y de esta forma garantizar una mejor atención a sectores sociales que han sido abandonados, brindándoles un mejor desarrollo.

Visión.

“Ser un organismo líder, transparente y participativo que promueva con identidad amazónica el desarrollo humano sustentable de la región, fortaleciendo su integración al país y a la cuenca amazónica, en un marco competitivo y descentralizado”. (ECORAE, Recuperado el 27 de abril de 2015)

La visión que busca el ECORAE es ejercer el liderazgo en la región amazónica con proyectos de apoyo que permitan el desarrollo humano sustentable, y faciliten que este sector se consigne competitivo para un mejor progreso.

1.4. Valores.

Entre los valores que se han establecido para el trabajo del personal del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico ECORAE se encuentran los siguientes:

Responsabilidad social.- en cumplimiento del Mandato Constitucional, y por su carácter de entidad pública, el eje principal del accionar institucional es la responsabilidad social frente a los sectores vulnerables de la sociedad.

Pluridiversidad.- promover la libertad de enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ambiente de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la crítica y el debate públicos. Los procesos de generación y circulación del conocimiento se deben dar dentro de una pluralidad de paradigmas, métodos y estilos de representación de la ciencia, coherentes con la naturaleza del proceso de construcción del conocimiento en cada disciplina.

Equidad.- promover el respeto y prevalencia del interés público sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades. Reafirma como valores corporativos la justicia, el amor a la patria, el respeto a la diversidad étnica y cultural, el ejercicio de la democracia y la tolerancia.

Honestidad.- entender que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales.

Respeto.- el respeto implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.

Responsabilidad institucional: el manejo eficiente de los recursos en la realización de nuestras actividades se deben realizar de modo que se cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas Institucionales que se han planificado.

Tolerancia.- valorar a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.

1.5. Objetivos.

Los objetivos institucionales se los establece con la finalidad de perseguir su consecución y lograr óptimos resultados.

1.5.1. Objetivo General.

“Fomentar el desarrollo sustentable y ejecutar proyectos estratégicos sostenibles”.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Propender que fracción del producto de las rentas generadas por la explotación petrolera se reinvierta a favor de las organizaciones sociales y en la región, dentro de un marco de respeto al uso de los recursos naturales y a la inversión.
- Promover una estrategia de integración de las redes fluvial, terrestre y aérea en la Región y Cuenca Amazónica para el fomento del comercio inter, intrarregional e internacional.
- Identificar la demanda turística nacional e internacional para promocionar y constituir a la Región Amazónica como destino turístico con participación empresarial y comunitaria.
- Propender a mejorar la productividad y los canales de comercialización, de los productos agrícolas, forestales y pecuarios aprovechando sus ventajas competitivas, mediante el uso adecuado del territorio amazónico.
- Coordinar con los gobiernos locales la implantación de una estrategia integral de manejo de desechos sólidos, líquidos y provisión de agua segura en la Región Amazónica Ecuatoriana. (ECORAE, Recuperado el 30 de abril de 2015)

1.6. Actividades como unidad ejecutora de proyectos.

Entre las principales actividades que realiza ECORAE se encuentran las siguientes:

- **Fomento al biocomercio y cambio de la matriz productiva.**

El Instituto para el ecodesarrollo regional amazónico a través de la Agenda de Transformación Productiva Amazónica (ATPA), en el presente año propone brindar el apoyo a bioemprendimientos alineados a los principios y criterios de biocomercio y bioconocimiento, en el cual incluye la asistencia en tres áreas fundamentales: planes de negocios, maquinaria y/o equipos y asistencia técnica especializada en todo el proceso de consolidación y fortalecimiento del Bioemprendimientos.

- **Sistema de transporte aéreo económico (TAE).**

Este servicio se deriva del convenio entre ECORAE y el Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA), con el propósito de transportar de manera regular y por un valor de 15 dólares por persona, menores de edad y personas con discapacidad pagan el 50%. En el 2014 se han invertido 258 mil dólares, transportando 15 mil personas de las comunidades del interior en las provincias de Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, cuya recaudación se destina para el mantenimiento de las aeronaves de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE).

- **Transporte aéreo de emergencias médicas (TEM).**

Mediante un convenio tripartito entre el ECORAE, el Ministerio de Defensa Nacional y el Ministerio de Salud, nace el programa de transporte de emergencias médicas que brinda el servicio de traslado aéreo de personas que padecen complicaciones graves de salud, para ello el ECORAE cuenta con 2 avionetas tipo Cessna, y su operatividad se garantiza con un amplio stock de repuestos e insumos para su mantenimiento, en coordinación con el grupo aéreo del ejército N° 44 Pastaza y la atención especializada del personal médico.

- **Mejoramiento y ampliación de pistas.**

El programa de mejoramiento y ampliación de pistas se ha enfocado a mantener la infraestructura operativa, para que las aeronaves puedan trasladarse a sus lugares de destino y aterrizar en pistas con óptimas condiciones, para ello el ECORAE en el año 2014 ha invertido 337 mil dólares, interviniendo en 28 pistas entre ellas la de Zamora Chinchipe.

- **Programa de construcción y reconstrucción de puentes.**

El Gobierno Nacional a través del ECORAE, ha impulsado el programa de construcción y reconstrucción de puentes, con el objetivo de mejorar el acceso a las comunidades y evitar la pérdida de vidas humanas, por las condiciones climáticas que en situaciones invernales ponen en riesgo a los habitantes del interior de la Amazonía. Durante el 2014 a nivel regional se han construido 6 puentes, se han reparado 3 y se han elaborado 12 estudios y diseños definitivos para la construcción de nuevos nexos para las comunidades amazónicas.

- **Interpretación simultánea del enlace ciudadano en lenguas ancestrales.**

El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico cuenta con un equipo de interpretación simultánea en 5 lenguas ancestrales de mayor presencia en la región Amazónica, lo cual permite cooperar con la Secretaría Nacional de Comunicación para la transmisión en vivo del enlace ciudadano a través del cual se da a conocer la gestión que desarrolla el Gobierno Nacional y el ECORAE, garantizando el acceso a la información a las nacionalidades en sus lenguas ancestrales, para ello se genera contenidos que son procesados por los traductores para su difusión. (ECORAE, Recuperado el 5 de mayo de 2015)

Entre las actividades que mayor desarrollo se dan por parte del ECORAE se encuentran el desarrollo del biocomercio a través de mejorar el aspecto técnico con el que se encuentra desarrollando el comercio amazónico, así también buscan mejorar la matriz productiva de la región oriental a través de un mayor comercio de los distintos productos amazónicos.

Debido a la ubicación geográfica y la distribución hidrográfica de los distintos afluentes hídricos en la región oriental se hace necesario mejorar el sistema de comunicación que permita la integración de los distintos pueblos amazónicos, por ello el ECORAE en convenio con el Ministerio de Defensa Nacional busca integrar y comunicar los distintos pueblos de la región amazónica.

Las distancias existentes en los distintos pueblos amazónicos hace difícil cubrir con el normal sistema de atención médica de varios pueblos asentados en áreas amazónicas por ello otra de las actividades del ECORAE consiste en brindar atención médica a los pueblos con el traslado eficaz y eficiente de los pacientes hacia los centros de atención en salud más cercanos.

El lograr una mejor atención del sistema de comunicación aéreo necesita de varios sitios en los que se desarrolle un mejor servicio para el aterrizaje de las aeronaves es así que por medio del ECORAE se busca brindar una mejor atención como mejorar el estado de las distintas pistas de aterrizaje del área amazónica. Otra de las actividades en las que trabaja el ECORAE se encuentra el sistema de puentes a lo largo de los diferentes cauces de agua existentes en la región amazónica por ello se debe elaborar un adecuado sistema de distribución y entrega de recursos para la construcción de los distintos puentes en la región amazónica.

ECORAE dentro de sus actividades a desarrollar se encuentra la difusión en las lenguas ancestrales del mensaje presidencial a través de los enlaces ciudadanos, es así que se busca cubrir los enlaces realizados en la región amazónica para que pueda ser entendido por parte de la población ancestral que se encuentra dispersa en la cuenca amazónica y que necesita saber sobre

las obras ejecutadas desde el gobierno central en beneficio del desarrollo y el buen vivir de los pueblos.

1.7. Estructura organizativa.

De acuerdo con la estructura organizativa de la Secretaría Técnica del ECORAE Zamora Chinchipe se encuentra dividido en departamentos de la siguiente manera:

De acuerdo al orden jerárquico se encuentra el departamento de la Secretaría Técnica encargada de la planificación de actividades de apoyo con el fin de coordinar un sistema de alerta temprana que permitan corregir desviaciones y garantizar resultados de éxito, seguidamente se encuentra el departamento legal quien atiende todos los asuntos jurídicos que se generan en la institución; se encarga de la elaboración de los contratos del talento humano, como también el análisis de los distintos documentos legales que abalizan el trabajo efectuado de forma permanente.

De igual manera se encuentra los departamentos de talento humano y el financiero destinados al desarrollo y control del desempeño de los funcionarios públicos como el de contar con los recursos económicos necesarios para ejecutar las diferentes actividades de competencia de la institución, con el fin de brindar un servicio de calidad.

Además, el ECORAE para el desarrollo de sus actividades dentro de la Secretaría Técnica de Zamora Chinchipe, establece los departamentos de transporte aéreo económico (TAE), el de fomento al biocomercio y cambio de la matriz productiva (ATPA), departamento de gestión política y bodega, estos con la finalidad de desarrollar las distintas actividades para lograr un mejor desarrollo de los pueblos de la cuenca amazónica.

El organigrama estructural consta detallado en el gráfico 1.

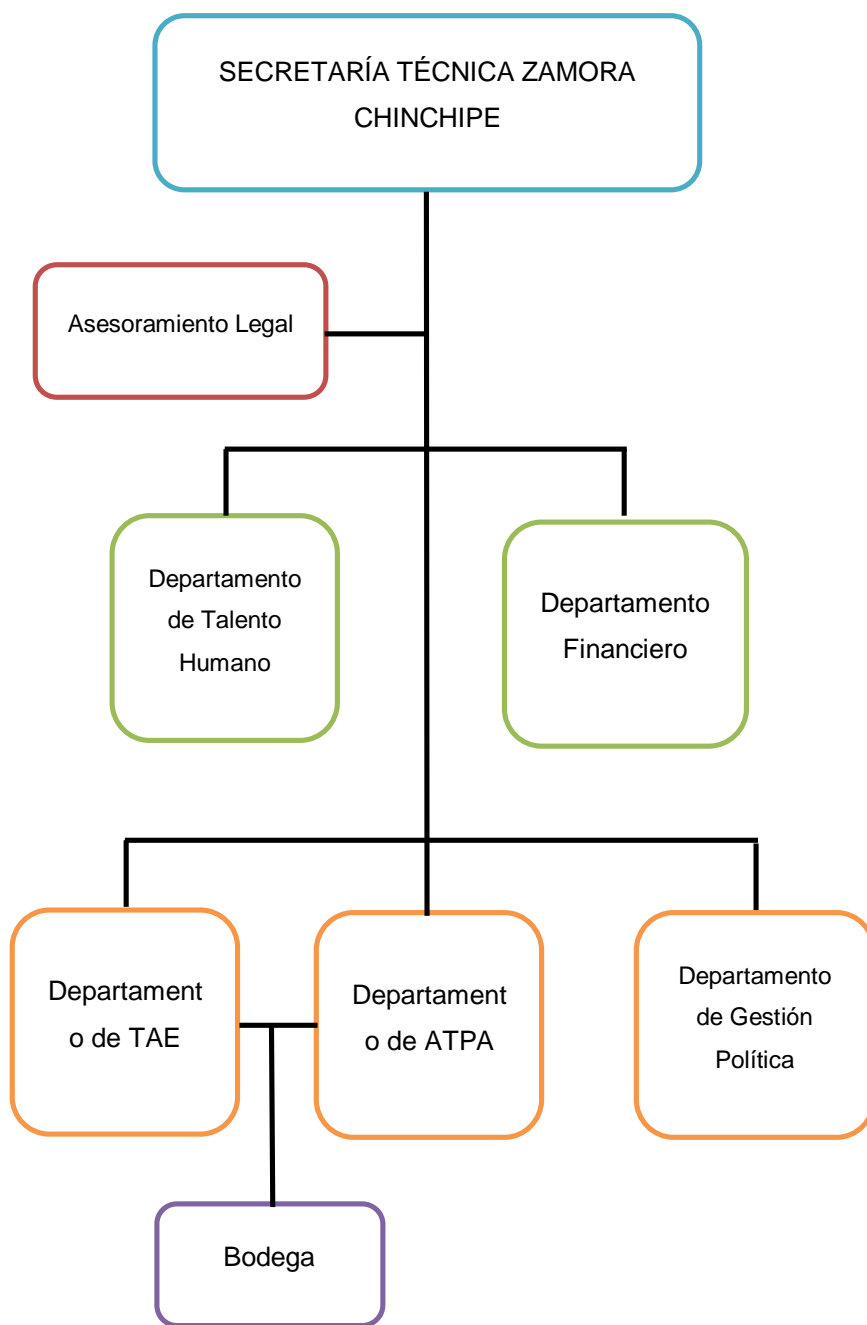


Gráfico 1. Estructura organizativa de la Secretaría Técnica del ECORAE Zamora Chinchipe
Fuente: Secretaría Técnica provincial ECORAE Zamora Chinchipe
Elaborado por: González, T (2015)

El organigrama funcional consta detallado en el gráfico 2.

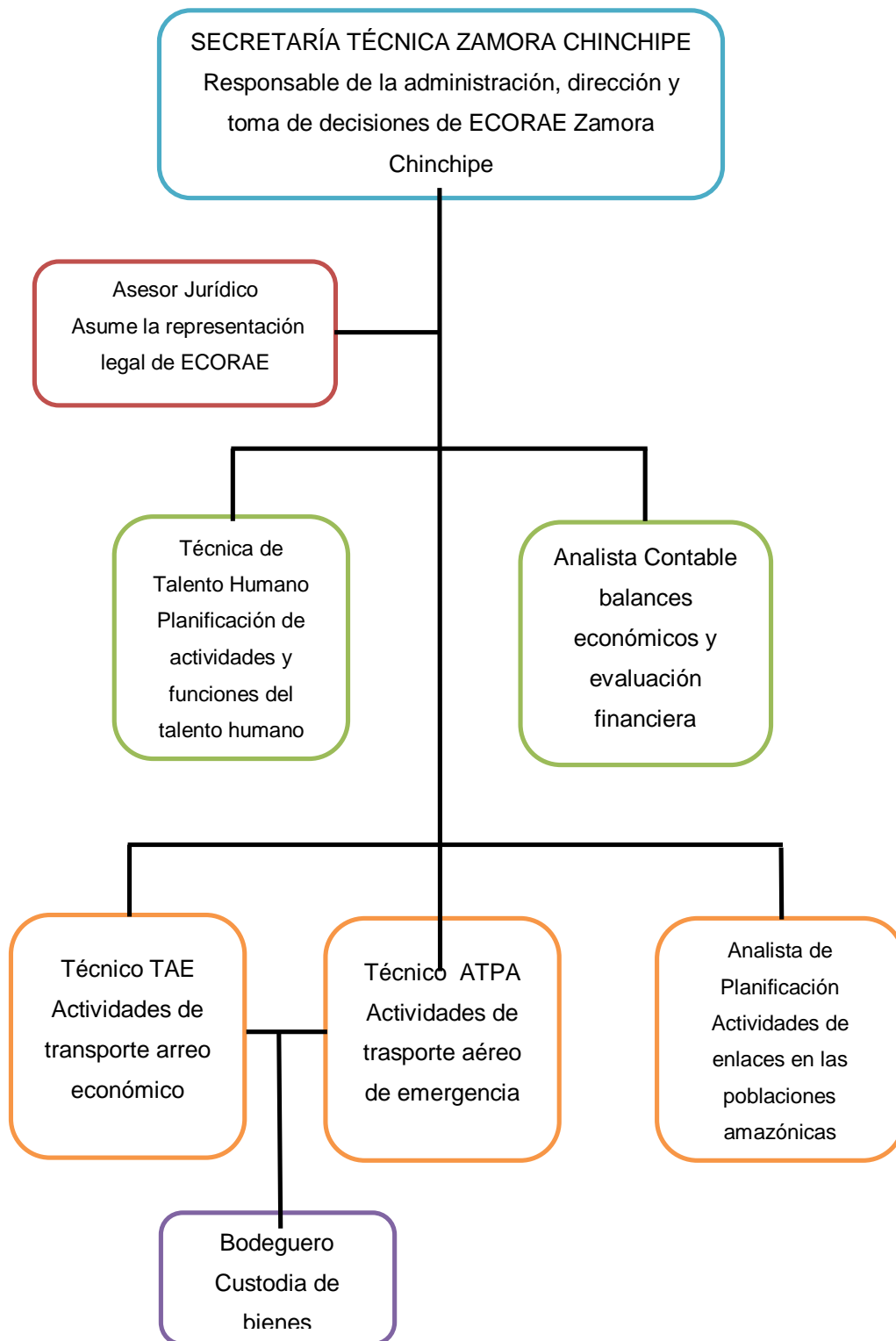


Gráfico 2. Estructura organizativa de la Secretaría Técnica del ECORAE Zamora Chinchipe
Fuente: Secretaría Técnica provincial ECORAE Zamora Chinchipe
Elaborado por: González, T (2015)

1.8 Aspectos legales.

La Ley del Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, en su Art.- 5 crea el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, económica y financiera adscrito a la Presidencia de la República, con jurisdicción en la región amazónica ecuatoriana, con domicilio en la ciudad de Quito y las Secretarías Técnicas Provinciales en cada una de las provincias de la Amazonía mediante Ley 010, publicada en el Registro Oficial N° 30, de 21 de septiembre de 1992; reformas, Ley N° 82, publicada en el Registro Oficial 675 de 2 de octubre de 2002.

Bajo la óptica de cumplir con las diversas funciones emanadas en la Ley, el ECORAE durante su vida institucional ha venido desplegando una serie de acciones, entre las cuales se debe señalar la elaboración y puesta en vigencia del Plan Maestro para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, el que constituye un importante marco técnico-político de referencia para el quehacer de los diferentes actores de la Región, en especial de los gobiernos seccionales, de conformidad con la Ley.

El ECORAE se encuentra instrumentando un nuevo modelo de gestión institucional acorde con las políticas del Gobierno Nacional, orientado hacia el logro de una Amazonia con mayores competencias potenciadas mediante una activa participación ciudadana en un medio que brinde total seguridad.

1.9. Talento humano.

La Secretaría Técnica ECORAE Zamora Chinchipe, cuenta con varios empleados que desempeñan el trabajo necesario para lograr realizar las distintas actividades que están contempladas dentro de las competencias de cada funcionario; la institución está conformada por 18 profesionales que ocupan distintos puestos administrativos, como se lo muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1: Distributivo de la Secretaría Técnica ECORAE Zamora Chinchipe

No.	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NÚMERO DE PERSONAL
1	Director Provincial de Zamora	1
2	Técnica del parque automotor	1
3	Analista contable	1
4	Analista de seguimiento y evaluación	1
5	Asistente de contabilidad	1
6	Analista de seguimiento y evaluación	1
7	Asistente administrativo	1
8	Técnica de talento humano	1
9	Técnica de guardalmacén	1
10	Técnico informático	1
11	Técnica administrativa TAE	1
12	Técnico TAE	1
13	Técnico jurídico	1
14	Analista de planificación	1
15	Asistente de comunicación social	1
16	Conductor administrativo	1
17	Conductor administrativo	1
18	Auxiliar de servicios	1

Fuente: Secretaría Técnica provincial ECORAE Zamora Chinchipe
 Elaborado por: González, T (2015)

Además los 18 funcionarios, conforman tres niveles de gestión cumpliendo actividades específicas en cada uno de ellos, como se lo muestra en el cuadro nro.2:

Cuadro 2. Personal administrativo por niveles de gestión y cargos del ECORAE

Nivel de gestión	Número de personal	Cargos
Nivel Estratégico Toma de decisiones	1	Directora Provincial del ECORAE
Nivel de Gestión 1 Asistencia y asesoramiento	7	Analista contable Analista de seguimiento y evaluación Asistente de contabilidad Analista de seguimiento y evaluación Asistente administrativo Analista de planificación Asistente de comunicación social
Nivel de Gestión 2 Personal técnico	7	Técnica del parque automotor Técnica de talento humano Técnica de guardalmacén Técnico informático Técnica administrativa TAE Técnico TAE Técnico jurídico
Nivel de Gestión 3 Operativo	3	Conductor administrativo Conductor administrativo Auxiliar de servicios

Fuente: Secretaría Técnica provincial ECORAE Zamora Chinchipe
Elaborado por: González, T (2015)

Nivel Estratégico: encargada de dirigir, planificar y controlar el desarrollo de actividades de la institución.

Nivel de gestión 1: se encargan del asesoramiento, planificación y actividades de apoyo con el fin de coordinar un sistema de alerta temprana que permitan corregir desviaciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE.

Nivel de gestión 2: son los encargados de realizar actividades netamente operativas, como manejar los diferentes sistemas para el registro de novedades, de acuerdo a sus puestos de trabajo.

Nivel de gestión 3: es el personal encargado de trasladar a los funcionarios a realizar las diferentes actividades institucionales y actividades de limpieza dentro de la institución

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO

2.1. Gestión de talento humano.

La gestión del talento humano es una de las actividades que implica relevancia en toda empresa, pues busca determinar las personas idóneas en el desenvolvimiento de los distintos puestos de trabajo. Es así que el personal bien distribuido y desempeñándose de acuerdo a sus competencias logra ofrecer un eficaz y eficiente servicio, permitiendo cumplir con los objetivos institucionales propuestos.

A continuación se detallan conceptos que permiten conocer lo que es llevar a cabo una eficiente gestión del talento humano.

2.1.1. Concepto.

Según (Chiavenato, 2011), define a la gestión del talento humano como “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos” (p. 78).

Para (Barrera, 2009), es “la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo” (p. 118).

La gerencia debe ser clave en la gestión del talento humano con la capacidad para gestionar a través de una adecuada administración y gestión del personal de la empresa logrando una mejor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, en nuestro caso permite un mejor desarrollo de la atención de la Secretaría Técnica Provincial ECORAE Zamora Chinchipe.

2.1.2. Finalidad.

Según el autor (Kabboul, 2000), considera que la finalidad de la gestión del talento humano consiste en:

La planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (p. 45)

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

De acuerdo con (Deming, 2003), la gestión del talento humano implica varias actividades: “planeación de recursos humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (p. 73)

La gestión del talento humano implica un trabajo directo con las personas que se desempeñan dentro de una entidad, es así que cómo finalidad busca que el personal de la institución se desarrolle de manera grupal e individual.

Al lograr el desarrollo de las personas no sólo se beneficia de forma individual, sino que de manera indirecta recibe beneficio la institución en la que se desempeña esta persona, es por ello que la finalidad de esta gestión es el mejorar la situación tanto personal como institucional.

Por medio de la gestión del talento humano se consigue el crecimiento de la entidad a través de un mejor desempeño de las personas que intervienen en la institución.

2.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se encuentre organizado.

De acuerdo a los autores (Estévez y Rivera, 2003), la gestión del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recurso humano sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión del talento humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable,

seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (p. 69).

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

2.1.4. Importancia de la gestión del talento humano.

De acuerdo con (Alles, 2008) “muchos trabajadores 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”. (p. 39) Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Para (Córdoba, 2006), “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” (p. 218). En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

“Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano tienen una importancia sumamente considerable”. (Deming, 2003), el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. (p.143)

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

2.2. Gestión por competencias.

Para (Maldonado, 2002), la gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (p. 27).

En palabras de (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2008), la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsando 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 (p.56)

Según (Velásquez, 2015), para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (p. 2)

2.2.1. Importancia de la gestión por competencias

Para (Alvarez, 2008):

“La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional”. (p. 59)

Es importante, validar los conocimientos o experiencias más operativa menos mental por llamarle de algún modo, que es una forma de llamar a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Según (Amat, 2002), un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. (p.176)

Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la alianza estratégica empresa - trabajadores al generar un mejor recurso humano con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Lo que permite realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor agregado neto a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

2.2.2. Objetivos de la gestión por competencias

Para (Saracho, 2008) los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias se resumen a continuación:

- Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa, mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.
- Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados y establece las estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar las funciones con efectividad.
- Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.
- Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección; y definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización, con el objetivo que la institución será beneficiada.
- Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal. (p. 89).

2.2.3. Enfoque para generar modelos por competencias.

Para (Calderón, 2006) existen dos tipos de enfoques:

- **Enfoque cascada.-** parte de un modelo genérico propuesto por investigadores y autores sobre competencias y con el tiempo se va ajustándolo a las necesidades de la organización.
- **Enfoque burbuja.-** parte desde cero con la intención de construir un modelo altamente específico y ajustado a la organización. (p. 65)

De acuerdo a (Wayne, 2005) existen otros tipos de enfoques para la administración del talento humano, entre los cuales se consideran.

1. **Enfoque del talento humano.-** Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.
2. **Enfoque administrativo.-** La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.
3. **Enfoque proactivo.-** A partir de la anticipación adecuada a los desafíos que enfrentará la organización, la administración del talento humano puede fomentar en los empleados y los gerentes, estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Se pretende que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuados que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano

de las organizaciones con relación al ciclo de vida de las personas en la empresa, es decir pasando por las fases de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación.

2.3. Competencias organizacionales.

De acuerdo a (Ducci, 1997) las competencias Organizacionales, definidas como capacidades que exhiben en su comportamiento cotidiano las personas con mayor efectividad en su desempeño, se dividen en dos clases:

- **Competencias Racionales, Cognitivas o Técnicas.-** Son capacidades relacionadas con las aptitudes, el SABER y SABER HACER:

Conocimientos: (SABER) información útil para el desempeño del cargo.

Habilidades: (SABER HACER) Capacidades desarrolladas (manejar un equipo, navegar por internet)

Destrezas: (SABER HACER) Capacidades innatas que se han perfeccionado en la práctica (un vendedor con Padres comerciales, por ejemplo.)

- **Competencias Emocionales.-** Son capacidades relacionadas con la actitud de la persona, EL SER y el QUERER HACER:

Actitud: de cambio, servicio y de aprendizaje.

Interés: frente al cargo, la empresa y el trabajo.

Rasgos de Personalidad: que le hacen apto(a) para trabajar en equipo y relacionarse asertivamente en una comunidad empresarial.

Con el paso del tiempo, se han dado a conocer diferentes definiciones sobre competencias laborales, basadas en el comportamiento y el mejor desempeño, para lo que algunos autores la definen así:

Según (Boyatzis, 1982), “competencias son características fundamentales en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 92).

De acuerdo a (Spencer & Spencer, 1993), define la competencia como: “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 74).

Para (Ansorena, 1996) es un “conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (p. 25).

De acuerdo a (Rodríguez & Feliú, 2013), las competencias son "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". (p. 42).

Según (Marelli, 2000), “una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto, identificar los conocimientos las destrezas las habilidades y los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos”. (p. 14).

Por su parte (Caramazana, A., 2007), considera que las competencias: “son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo” (p. 39). Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo o desechando información respecto del candidato.

De acuerdo a (Ortiz, 2012), “la competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p. 37).

Descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas en la organización.

Con base a todas estas definiciones, se puede mencionar que las competencias son los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales cada individuo es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales.

2.3.1. Características de las competencias.

Para (Spencer & Spencer, 1993), las competencias incluyen los siguientes elementos o características:”

Motivos: son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

Rasgos: son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

Auto concepto (imagen de sí mismo): es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un

ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

Conocimientos: es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

Habilidades: es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión (p. 9).

2.3.2. Componentes de las competencias.

Según (Arboleda, 2004), explica que las competencias se componen de los siguientes elementos:

- **Conocimiento:** información que adquieren las personas a través de la educación formal, por ejemplo: finanzas, contabilidad, administración, producción, ventas y mercadeo, etc.
- **Destrezas:** grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquiere por la práctica, por ejemplo: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, etc.
- **Aptitudes o capacidades:** potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea, por ejemplo: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, etc.
- **Rasgos de personalidad:** son tendencias estables de comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación, por ejemplo: estabilidad emocional, extraversión, socialización, etc.

- **Motivos:** son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan, y orientan los comportamientos hacia el logro de metas, por ejemplo: orientación al logro, búsqueda de poder, búsqueda de afecto, etc.
- **Actitudes:** predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predispone a la acción, por ejemplo: actitudes hacia el trabajo, a la familia, el país, etc.
- **Valores:** son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones, eventos y que guían la conducta ética, ejemplo: fidelidad, honestidad, responsabilidad, etc. (p. 132).

2.3.3. Clasificación de las competencias.

Las competencias son las capacidades personales para poner de manifiesto las habilidades para lograr un mejor desempeño dentro del desarrollo de una actividad institucional, a través del correcto establecimiento de las mismas, logrando ofrecer un mejor servicio y de esta forma cumplir con los objetivos y metas establecidos.

Existe una amplia variedad de competencias las que permiten establecer de forma adecuada el accionar del recurso humano, es así que se analizarán los distintos tipos para lograr establecer las idóneas dentro del funcionamiento del ECORAE Zamora.

Según (Tobón, 2009), menciona que existen cuatro grupos diferentes de ordenar las competencias, las que son citadas a continuación:

Grupo # 1.

- **Competencias diferenciadoras:** aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe en forma superior a otras en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas.
- **Competencias de umbral:** permiten el desempeño normal de una tarea

Grupo # 2.

- **Competencias laborales:** propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas.
- **Competencias profesionales:** son exclusivas de personas que han realizado estudios de educación superior y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

Grupo # 3.

- **Competencias técnicas:** conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral.
- **Competencias metodológicas:** análisis y resolución de problemas internos.
- **Competencias participativas:** saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros.
- **Competencias personales:** participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades.

Grupo # 4.

- **Competencias básicas:** son las fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.
- **Competencias genéricas:** comunes a varias ocupaciones.
- **Competencias específicas:** propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización así como procesos educativos específicos (p. 34).

Según (Díaz, 2005), clasifica a las competencias en tres grupos de la siguiente manera:

a. Competencias corporativas.- conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, que deban ser poseídas por todos los empleados que la componen, independientemente del cargo que ocupen. Este tipo de competencias reflejan los valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y gestión que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

b. Competencias técnicas.- son los conocimientos y habilidades específicas que deben ser demostradas, que las poseen las personas, para desempeñar eficazmente una función determinada, estas competencias deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo por cada cargo.

c. Competencias actitudinales y/o de gestión.- son aquellos componentes de un individuo que demuestra su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico. Se incluyen las de índole personal, que demuestra la eficiencia propia de un individuo (17).

Para (Rodríguez & Feliú, 2013), las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas.

“Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ejemplo orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito”.

Las competencias específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización, ejemplo Gestión de RR HH, marketing” (p.42).

2.3.4. Grado de las competencias.

Es muy importante luego de definir las competencias, fijar distintos grados que permitan conocer en qué nivel una persona posee dicha competencia.

Según (Bonilla, 2006), manifiesta que “en todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se define a través de frases explicativas”. (p.38).

De acuerdo a (Alles, 2006), menciona que a más de definir la competencia para su entendimiento universal dentro de la organización, es necesario fijar los distintos grados o niveles de posesión a través de frases explicativas. (p.75).

Los grados constituyen los niveles requeridos que existen dentro de una competencia. Cada competencia debe dividirse en varios grados o niveles de exigencia para el puesto.

De acuerdo a (Alles, 2008), estos grados pueden ser: insatisfactorio, mínimo necesario, bueno, como posible escala o más amplia, si se considera necesario.

Cada grado o nivel debe ir acompañado de una determinada definición del mismo, lo más detallada posible porque aclara el nivel de exigencia de las actitudes demostradas en cada nivel o grado exigido (Alles, 2008), la información se indica en el gráfico nro. 3.

Grado o nivel de competencia



Gráfico Nro.3

Elaborado por: Tatiana González (2015)

Se han establecido varios tipos de grados o niveles que pueden ser aplicados al momento de analizar las competencias es así que para (Bonilla, 2006), los grados de una competencia pueden ser los que se detallan a continuación. (Ver tabla 3)

Tabla 3: Grados que permiten conocer en qué nivel una persona posee dichas competencias

GRADO	DEFINICIÓN
A: Alto	Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación
B: Bueno	Es reconocido en su entorno laboral como líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él
C: Mínimo Necesario	Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo
D: Insatisfactorio	El grupo no lo reconoce como líder y en él solo se ve una figura autoritaria

Elaborado por: Tatiana González (2015)

2.4. Perfil de competencias organizacionales.

Según (Argudin, 2005), manifiesta que el perfil de competencias organizacionales “es un subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los cargos que cada empresa tipifica” (p. 105).

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

- Nombre de la competencia.
- Definición.
- Niveles o grados.
- Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Existen perfiles genéricos y específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un perfil genérico. Los perfiles son la base de la gestión por competencias.

Según (Castillo, 2003), el modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición de puestos.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias. (p. 4).

2.5. Fases de desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias.

Según (Dirube, 2007), “considera en este punto dos perspectiva bien diferenciadas sobre el desarrollo del modelo: por un lado, una perspectiva macro con un ámbito de actuación sobre toda la empresa, y por otro, un ámbito micro que hace referencia a la aplicación dentro de un equipo concreto de trabajo dentro del departamento de relaciones humanas” (p. 38).

Tabla 4: Estructura de las fases.

	Fase I: Análisis y metodología.	Fase II: Diseño inicial del modelo.	Fase III: Desarrollo del modelo.	Fase IV: La gestión del cambio.
Objetivo	Recolección información relacionada con talento humano para su posible integración	Definir las líneas generales de actuación dentro del modelo de gestión por competencias y relacionar con el departamento de talento humano.	Definir y nivelar las competencias y aplicar el inventario tanto a los puestos de trabajo como a los funcionarios de la institución.	Implementar cambios importantes para todos, especialmente para los responsables de los equipos de trabajo
Actividades	Análisis de los procesos de talento humano	Definir objetivos generales del nuevo modelo	Definición y nivelación del inventario de competencias	Definición de un Plan de Acción

		de gestión	Aplicación del inventario de competencias a los puestos de trabajo para obtener su perfil competencial	
	Recogida de información	Definir los puestos	Aplicación del inventario de competencias a las personas para obtener su perfil competencial	
	Descripción de puestos	Presentación del modelo inicial al jefe superior,	Introducción del resto de las funciones de talento humano en el modelo	
Responsables	Equipo de talento humano	Talento Humano	Grupo de trabajo	Grupo de trabajo

Elaborado por: Tatiana González (2015)

Fase I: Análisis y metodología.

Objetivo.

Conseguir toda la información relacionada con talento humano para su posible integración dentro del modelo.

Actividades.

Entre las principales actividades que se desarrollan para lograr implementar un modelo de gestión por competencias se desarrollan las siguientes:

1. Análisis de los procesos de talento humano: son la determinación de cada una de las actividades desarrolladas por el recurso humano en la institución.

- Actividades del proceso
- Descripción de puestos

2. Recogida de información: se busca toda clase de información como organigramas, estrategias, políticas, reglamentos, que puedan ser de utilidad a la hora de dimensionar el nuevo modelo a desarrollar de manera que se encuentre vinculado a la realidad de la institución.

3. Descripción de puestos: se tomara información que se hayan realizado en un pasado reciente y que puedan contener información relevante para el desarrollo del nuevo inventario de competencias.

Es importante destacar que esta información no siempre se encuentra actualizada y en algunos casos puede incluso confundir en el diseño del nuevo modelo.

Responsables: el equipo de talento humano formado para el diseño, desarrollo e implantación del modelo.

Fase II: Diseño inicial del modelo.

Objetivo.

Definir las líneas generales de actuación dentro del modelo de gestión por competencias y relacionar con el departamento de talento humano.

Actividades.

- Establecimiento de los objetivos generales del nuevo modelo de gestión así como la definición del ámbito del mismo, se puede plantear en esta fase, la limitación del modelo a un área crítica de servicio de la institución, para de este modo simplificar y concentrar más los esfuerzos del modelo allí donde puede tener un mayor impacto en los resultados de la institución.
- Definir los puestos, conforme a la información recogida en cuanto a situación organizativa y las descripciones de puestos realizadas previamente basadas en el cronograma funcional o estructural.

- Presentación del modelo inicial al jefe superior, con el objeto principal de conseguir su aprobación y vinculación del mismo.

Responsables.

- Equipo de talento humano
- Responsables del departamento de talento humano

Fase III: Desarrollo del modelo.

Objetivo.

Definir y nivelar las competencias y aplicar el inventario tanto a los puestos de trabajo como a los funcionarios de la institución.

Actividades.

1.- Definición y nivelación del inventario de competencias: realizar reuniones de trabajo en las áreas administrativas, especialmente en el área de talento humano.

- **Estrategia:** para poder definir y nivelar las competencias, necesitamos conocer como marco general de actuación, los objetivos estratégicos establecidos para los próximos años, tomado en cuenta para ello la misión y visión de la institución, pretendiendo tener el siguiente impacto:

a) Implicarles en la consecución de los mismos a través de las competencias que van a desarrollar.

b) Vincular las competencias y comportamientos de éxito que se necesitan para alcanzar los objetivos.

- **Externos:** por externos entendemos aquellos colectivos que estando fuera de la empresa tienen un impacto en sus resultados como son los clientes,

proveedores, administraciones pública, inclusive las necesidades o el impacto que estos generan en gran medida la reflexión estratégica a emplearse.

- **Expertos:** se trata de seleccionar a un grupo de personas representativas de las diferentes áreas de la empresa, que los denominaremos grupo de expertos o también conocido como método Delphi, para el desarrollo del modelo, donde se tomara el marco teórico o marco conceptual como punto de partida.

Según (Dirube, 2007), menciona que “Una vez establecido el marco conceptual, las principales actividades a realizar serían las siguientes:

- **Primera reunión de trabajo con los expertos** comunicar el papel de su área en la estrategia, explicando el modelo y definición del perfil de competencias de los puestos de trabajo. Si fuera posible, en esta reunión se podría incluir en la definición de competencia la visión externa; como un factor más para su desarrollo. Para una mayor implicación de los expertos y un mejor resultado en las competencias, se aconseja que estas reuniones estén dirigidas por el máximo responsable de la unidad.
- **Grados de las competencias.** con toda la información recogida de las reuniones de definición en cuanto a comportamientos asociados a cada una de las competencias, en este momento se trataría de seleccionar y agrupar dichos comportamientos en los distintos niveles de las competencias y finalmente elaboración del inventario definitivo y validación final.

2. Aplicación del inventario de competencias a los puestos de trabajo para obtener su perfil competencial.

- Se puede aplicar el inventario de competencias a todos los funcionarios de la institución, con el fin de realizar la nivelación de los puestos de trabajo.

- En este caso, es importante dibujar previamente el mapa de relaciones de cada puesto para que las personas que realicen esta nivelación no sean sólo los ocupantes del mismo, sino también su responsable, su equipo de trabajo.
- Obtención del perfil competencial de los puestos de trabajo

3. Aplicación del inventario de competencias a las personas para obtener su perfil competencial.

- Realizar un proceso de autoevaluación personal sobre el inventario de competencias acordado.
- Formación de los comités de evaluación, según el criterio establecido entre la dirección, responsables de los equipos de trabajo y talento humano.

4. Introducción del resto de las funciones de talento humano en el modelo

Es importante Integrar las funciones de talento humano según el modelo de gestión por competencias, de esta manera se tendrá una continuidad en el proceso planteado:

- **Selección:** utilizar el perfil competencial de los puestos para el diseño y aplicación de pruebas de selección de candidatos.
- **Formación:** detección de necesidades en base al modelo competencial persona / puesto y elaboración de acciones de formación que desarrollen las competencias.
- **Desarrollo:** realizar análisis de adecuación entre el perfil competencial de las personas y sus futuros puestos dentro de la empresa.
- **Evaluación:** introducción del inventario de competencias en los procesos de evaluación del desempeño e identificación del potencial.
- **Sistema Retributivo:** revisar los sistemas de compensación variable e introducir progresivamente el pago por competencias. (p.56)

Fase IV: La gestión del cambio.

Según (Ferrer, 2014) la gestión del cambio en el desarrollo de un modelo de gestión por competencias para una institución no puede llevarse a cabo sin la implicación de las personas que forman la institución ya que el trabajar con un modelo de estas características supone cambios importantes para todos, especialmente para los responsables de los equipos de trabajo que tiene que adoptar un rol mucho más participativo en la gestión de talento humano.

Sin pretender ser muy exhaustivos en los aspectos a tener en cuenta en esta fase, se resume en la siguiente matriz algunos de factores más relevantes en la organización, las personas y la tecnología como esquema de trabajo para abordar los planes de acción para la gestión del cambio, como se muestra en el gráfico 3

Fases de la gestión del cambio

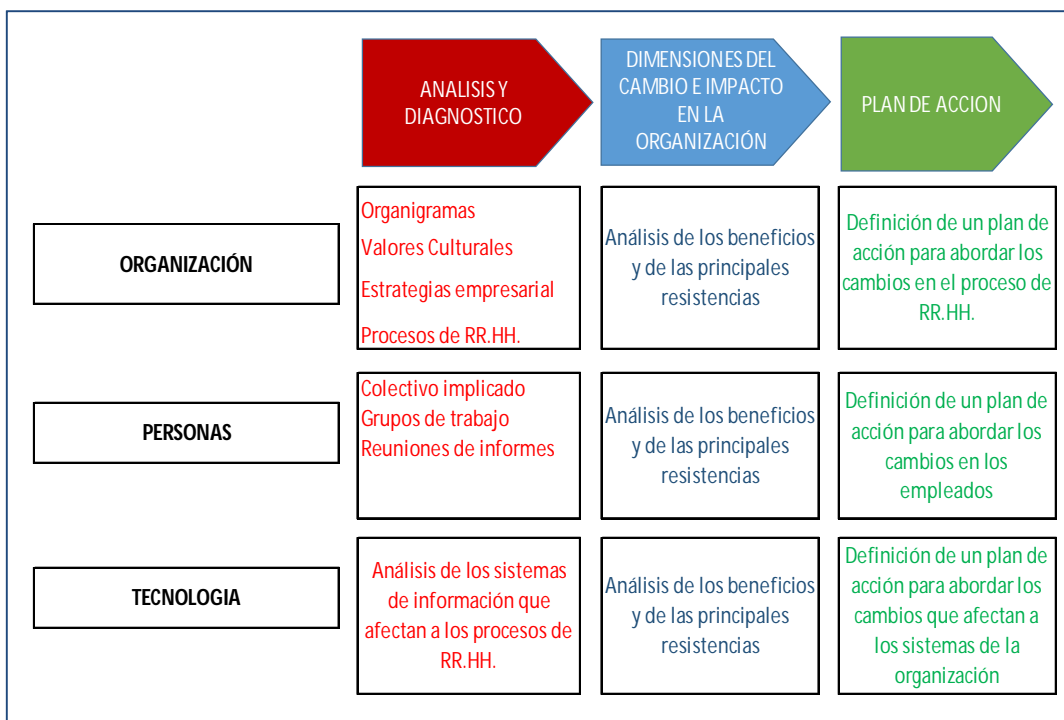


Gráfico 3. Fases de la gestión del cambio de un modelo de gestión por competencias

Fuente: Dirube, J. (2007).

Elaborado por: González, T (2016)

2.6 Proceso de talento humano

Los subsistemas de talento humano son:

a. Análisis y descripción de puestos

Según (Alles, 2008) “el analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición” (p. 110).

A nivel de competencia se debe asignar los comportamientos observables requeridos para cada puesto, no se requiere el mismo grado de competencia para el Director Provincial del ECORAE, que para el Analista Contable del ECORAE.

Para (Chiavenato, 2011), el análisis del puesto “estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (p.191).

El análisis y descripción de puestos es un proceso que consiste en recopilar la información de las actividades o tareas a realizar y de los conocimientos, habilidades, capacidades y responsabilidades requeridas del personal para el adecuado desarrollo relativo al puesto de trabajo.

Reclutamiento del personal.

Para (Alles, 2008), “el reclutamiento es la convocatoria de candidatos, una divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (p. 168).

El objetivo clave de este subproceso es buscar quién tiene las aptitudes más idóneas para realizar un trabajo dentro de la institución, este sub proceso está definido por la necesidad de hacer un llamado a todos los candidatos que crean estar preparados, porque reclutar no quiere decir que ya han sido seleccionados, es aquí donde el reclutamiento con enfoque de competencia actúa al ser selectivo.

Selección del personal.

Para (Chiavenato, 2011), considera que “la selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.144).

A través del proceso de selección, tomando en cuenta las competencias es más sencillo seleccionar al personal porque tendrán los instrumentos necesarios para ser aplicados, las personas aspirantes al puesto vacante son quienes tienen las mejores habilidades y destrezas. El proceso permite identificar claramente las competencias requeridas para trabajar en diferentes procesos que requiere el cargo, la actitud para resolver problemas y la debida toma de decisiones, de manera eficiente y eficaz.

Capacitación.

De acuerdo a (Mendoza, 2011), quien señala que: “la capacitación por competencias es aquella que ayuda a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamicen el aprendizaje o adiestramiento para que la capacitación y el desarrollo sean de calidad,”. (pág. 14)

Mediante la capacitación de cada uno de los requerimientos de los diferentes funcionarios, el personal de la institución tiene la oportunidad de actualizarse y

brindar un mejor servicio, en esta capacitación con enfoque de competencias se pretende realizar una mezcla de conocimiento general, conocimiento profesional y conocimiento basado en experiencia del puesto de trabajo, áreas que generalmente estaban separadas.

Evaluación del desempeño.

Según (Chiavenato, 2011), argumenta “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p.202).

La evaluación de desempeño permite medir los resultados y los niveles de trabajo del recurso humano en un determinado período de tiempo, y a la vez un medio que identifica falencias y sirve para generar y desarrollar políticas como la capacitación que mejora el desempeño laboral, esto se puede lograr aplicando una evaluación dirigida por competencias para lo cual se creara un modelo de gestión.

Remuneraciones.

Para (Gary, 1999), “la remuneración por competencias califica el desempeño de las tareas de los empleados. Por competencias las empresas entienden atributos como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimientos”

Las personas trabajan porque esperan recibir algo a cambio, debido a que se les compensa por su esfuerzo físico e intelectual al momento de desarrollar su trabajo. En la actualidad, las organizaciones ya no toman en cuenta las remuneraciones fijas sino más bien hacen énfasis en los de remuneración orientada al desempeño.

CAPÍTULO III
MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN COMPETENCIAS
PARA LA SECRETARÍA TÉCNICA PROVINCIAL ECORAE DE ZAMORA
CHINCHIPE

3.1. Introducción.

Gestionar el talento humano en las organizaciones permite la búsqueda del bienestar de todos sus colaboradores. Sin embargo, en la mayoría de las empresas en el Ecuador se desconocen la importancia de su personal, es así que aunque se fortalece este tema aún existe un bajo interés en prestarle mayor atención al talento humano. Dentro de los servidores públicos, al no sentirse comprometidos con su trabajo imposibilita la competitividad en la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, donde se evidencia una inadecuada gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio que presta, dando como efecto tramites retardados, burocratización en cada proceso y como resultado los clientes afectados.

3.2. Metodología.

Con el fin de implementar la metodología correcta es necesario tener en cuenta que (Ducci, 1997) define a las competencias Organizacionales, como capacidades que exhiben en su comportamiento cotidiano las personas con mayor efectividad en su desempeño; para lo cual se emplearan los grado o niveles de desarrollo como: insatisfactorio, mínimo, necesario, bueno, definidos por (Alles, 2008).

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque de tipo mixto: cuantitativo – cualitativo, con el que se busca obtener información del talento humano del ECORAE; el enfoque cualitativo fue utilizado en la recolección y análisis de los datos para contestar preguntas de investigación; el enfoque cuantitativo busca explorar y descubrir el fenómeno en estudio mediante la medición numérica a través del uso estadístico en la elaboración de resultados, este proceso investigativo servirá para mejorar la atención a los usuarios y una adecuada gestión del mismo.

El tipo de investigación será de tipo descriptiva que consistirá en buscar y especificar cualidades, características y rasgos importantes que permitirá

recolectar la información a través de un diagnóstico situacional del recurso humano con el fin de conocer la situación real de esta institución; además se aplica un censo mediante encuestas, de esta manera se puede cuantificar la información y a la vez su interpretación, para conocer datos y aspectos concretos que involucran a los servidores públicos del ECORAE en relación a las competencias que son necesarias desarrollar para mejorar la calidad de servicio prestado al usuario y de ser necesario proponer acciones de mejora en los diferentes procesos de Gestión de Talento Humano.

3.3. Población

La población considerada para la investigación es de 18 personas los mismos que conforman la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, incluido personal operativo como administrativo.

3.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas de investigación que fueron utilizados para el levantamiento de la información fueron:

Encuesta.- fue establecida con un cuestionario previamente elaborado, el modelo utilizado para la presente técnica de investigación se detalla en el Anexo N° 1.

Grupos focales.- está técnica fue desarrollada mediante la conformación de un panel de expertos, quienes a través de reuniones departamentales entre la Secretaría Técnica, Técnico de Talento Humano y Analista Contable, conjuntamente analizaron cada uno de los cargos y quienes los ocupan, sus funciones y más características que ayuden a mejorar la atención al cliente, teniendo como objetivo principal registrar toda la información necesaria en cuanto a identificar las competencias. La información utilizada para la presente técnica de investigación se detalla en el Anexo N° 2.

3.4. Diagnóstico situacional del recurso humano y las competencias.

Como se indicó en la metodología, en primer lugar se realiza el diagnóstico situacional del recurso humano, para posterior a ello proceder a identificar las competencias cardinales y específicas inherentes a los puestos, para lo cual se conformó el grupo focal el que, enfocará sus acciones al cumplimiento de las siguientes etapas.

- **Desarrollar la reunión del panel de expertos, o grupo focal.-** una vez conformado el grupo focal, se convocó a una reunión a la Secretaría Técnica de ECORAE Zamora, Técnico de Talento Humano y Analista Contable que tienen a su cargo al personal administrativo a quienes se les expuso el objetivo de la conformación de la mesa de expertos.

Como punto de partida se explicó y se les proporcionó material impreso referente al marco teórico sobre las competencias dentro de una organización, para luego, desde la misión y visión de la Secretaría Técnica de ECORAE identificar las competencias cardinales que hacen referencia a los tres niveles de gestión en los cuales se ubican al personal administrativo.

- **Proceso de identificación de las competencias cardinales y específicas requeridas para los puestos de trabajo.-** para lo cual en un primer momento se compartió con lluvia de ideas basados en los diferentes perfiles de los puestos que existe en la institución y posteriormente se procedió a trabajar y clasificar las competencias cardinales, se les entregó un formulario, para que escribieran, las sugerencias de las competencias. El material y matrices utilizadas en este proceso de identificación se encuentran en el Anexo N° 3.

- **Aplicación de la encuesta para el censo.-** con la intervención del grupo focal se elabora la encuesta en la cual se plantean preguntas enfocadas directamente a las competencias cardinales, específicas y su respectivo grado ideal, que será confrontado con el grado real, luego de su aplicación en el formato establecido anteriormente.

- **Análisis de datos de los resultados obtenidos.-** una vez identificadas las competencias tanto cardinales como específicas por el grupo de expertos, se procede a la clasificación de acuerdo a su mayor prioridad.

- **Validación de la información obtenida.-** una vez revisada la información y validada por el grupo de expertos se procede a documentarlas con su respectiva explicación de cada una de ella.

- **Planificación para su aplicación.-** a modo de guía, se estipula un documento base como orientación, que contiene definiciones conceptuales y los gradientes enmarcados en cuatro grados que indican el nivel de desarrollo de cada competencia, en donde:

- A.** Es el ejemplo de un colaborador que presenta el grado máximo de dicha competencia, entendida como un desempeño excepcional.

- B.** Indica un nivel muy alto de desarrollo, por sobre el estándar o promedio.

- C.** Indica un desempeño bueno, conforme con lo esperado.

- D.** Se emplea para aquellos colaboradores en los que el desempeño es mínimo o está debajo de lo esperado.

- **Informe final.-** finalmente se redacta un documento en el cual se plasma los resultados obtenidos en su aplicación.

3.4.1 Identificación de competencias cardinales

La identificación de competencias se la realiza a partir de los resultados obtenidos a través de las reuniones con el grupo focal, quienes tienen a su cargo examinar los diferentes puestos de la institución, partiendo del manual de funciones y finalizando con la identificación de competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar sus labores en forma excelente, la metodología empleada se basa estrictamente en alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales, mostrando el grado de

adaptación de la propia conducta a los valores y cultura organizacional de la institución. Para dar respuesta a ello se expone la identificación desarrollada en el Anexo Nro.4.

Una vez que se ha realizado la actividad señalada se llegó a determinar que las competencias cardinales de ECORAE serán las siguientes:

- Servicio al cliente
- Flexibilidad
- Calidad
- Autoconciencia
- Honestidad
- Compromiso con la organización
- Desarrollo personal
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Respeto
- Ética
- Justicia
- Orientación a los resultados
- Tolerancia a la presión

3.4.2. Detalle de competencias cardinales con los grados de competencia que cada una perseguirá.

De igual manera el grupo focal fueron los encargados de identificar los grados que cada competencia cardinal debe perseguir para realizar un desempeño de excelencia dentro de la institución conforme se detalla en la tabla 5.

Tabla 5.- Competencias cardinales Secretaría Técnica provincial ECORAE

Secretaría técnica provincial ECORAE Zamora Chichipe	
Competencias cardinales	
Servicio al cliente: en ECORAE, el servicio está en dar satisfacción a los clientes dando solución a los problemas de la comunidad	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Se esfuerza por desarrollar sus actividades ofreciendo un servicio más allá de lo esperado. - Sabe manejar los reclamos y los toma como oportunidad para conseguir la satisfacción del cliente - Demuestra una autentica actitud al servicio de clientes.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene predisposición para ofrecer ayuda a sus compañeros y clientes cuando lo requieren - Da una buena imagen a clientes en cada actividad realizada - Soluciona los problemas basados en el enfoque ganar y ganar dando solución a los problemas que se suscitan con clientes y compañeros de trabajo
C	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene un espíritu de colaboración el mismo que puede ser aprovechado por sus inmediatos superiores - Se preocupa para dar solución a los problemas o dudas de sus clientes - Se encuentra comprometido con la organización
D	<ul style="list-style-type: none"> - Le cuesta proporcionar la información necesaria al cliente - Ante clientes insatisfechos tiene una actitud hostil - Se siente comprometido con la organización y dar satisfacción al cliente sin embargo estas son contraproducentes para la organización.
Flexibilidad: disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo	
A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
C	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
D	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

Calidad: para el ECORAE es un hábito y una marca de referencia en todas nuestras actividades, comprometidos con cada una de las actividades a desarrollar demostrando excelencia en cada actividad	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la calidad como filosofía en la organización, demostrándolo en todas sus actividades - Toma la calidad como un hábito y filosofía de vida. - Es detallista detectando con anticipación errores en la producción que podría afectar la calidad del producto.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por mantener altos estándares de calidad en todas sus actividades. - Se preocupa por generar servicios de calidad, se mantiene en constante capacitación - Detecta rápidamente cuando el trabajo no se está realizando correctamente
C	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene estándares de calidad en todas sus actividades - Esta atente a la calidad de los servicios ofrecidos - Se esmera porque su trabajo refleje calidad
D	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza su trabajo en la forma que sabe hacerlo - No se siente muy motivado en tiempos de capacitación. - Desconoce la importancia del compromiso de la calidad como política empresarial
Autoconciencia: capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción.	
A	Toma verdadera de conciencia sobre las necesidades que tiene, así como de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Sabe de los beneficios que obtendrá si invierte tiempo y esfuerzo para cambiar aspectos de sí mismo/a que debe mejorar y se interesa por conocer los procesos motivacionales que originan el comportamiento.
B	Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes, así como conocer mejor aquellas motivaciones que le impulsan a actuar como lo hace.
C	Es capaz de realizar un análisis interno sobre sus debilidades, fortalezas y motivaciones si la situación lo requiere, pero no por interés personal.
D	No invierte tiempo en el análisis propio de fortalezas y debilidades. No muestra interés por conocer los procesos motivacionales intrínsecos en su toma de decisiones o forma de actuar
Honestidad: entendemos que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con sus compromisos y obligaciones al pie de la letra, sin trampas, engaños o retrasos voluntarios. - Es considerado como referente por su imagen autentica

	<p>y confiable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es congruente entre lo que dice, hace y piensa, tanto en lo personal como en lo laboral
B	<ul style="list-style-type: none"> - Procura cumplir con sus compromisos y obligaciones, sin trampa ni retrasos obligatorios - Acepta con humildad sus desaciertos y procura enmendarlos por el bien personal y de la organización - Es considerado como referente por su comportamiento y trabajo
C	<ul style="list-style-type: none"> - Se esfuerza por cumplir con sus compromisos y obligaciones, sin trampa ni retrasos obligatorios - Requiere ayuda para aceptar sus desaciertos y procura enmendarlos por el bien personal y de la organización - Le cuesta congeniar con personas que no le agradan.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Difícilmente cumple con sus compromisos y obligaciones. - No acepta sus desaciertos culpando a sus compañeros por ellos - No congenia con el que está en desacuerdo con él
<p>Compromiso con la organización: capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.</p>	
A	<p>Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.</p>
B	<p>Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.</p>
C	<p>Instrumenta adecuadamente las características específicas de la entidad y fija objetivos organizacionales para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.</p>
D	<p>Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.</p>
<p>Desarrollo personal: en ECORAE, estamos comprometidos con el total apoyo para que el personal crezca intelectual y moralmente, a partir de un previo análisis de sus necesidades y la de la organización</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece coaching para que el personal se pueda desarrollar en la empresa - Establece mecanismo de apoyo para que el personal se pueda capacitar - Considera que el recurso humano capacitado es fundamental para el buen desenvolvimiento de la organización.

B	<ul style="list-style-type: none"> - Detecta fácil mente el personal a su cargo que necesita capacitarse, con el objetivo de que desarrolle de mejor manera en la empresa - Esta siempre atento al personal con la finalidad de evaluar la capacitación recibida - Se preocupa por proporcionar información adecuada y actualizada al personal para que se desenvuelva mejor dentro de la organización.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula al recurso humano para que desarrolle sus capacidades - Apoya al personal que quiere capacitarse - Brinda colaboración al personal en el desarrollo de sus actividades
D	<ul style="list-style-type: none"> - Cree que la capacitación es pérdida de tiempo y dinero. - Estima que la capacitación debe ser fuera de las jornadas de trabajo. - No tiene conocimiento de la importancia del coaching para el recurso humano
<p>Trabajo en equipo: capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.</p>	
A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.
D	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
<p>Lealtad: en ECORAE, es una condición primordial que fortalece el crecimiento y políticas institucionales, participando con mayor integridad en el crecimiento institucional</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con los principios de la organización valores, misión y visión aplicados al desarrollo de sus actividades - Demuestra una fidelización frente a la organización - Se caracteriza por contribuir a que la organización se desarrolle de la mejor manera.
	- Vela que las actividades realizadas por la organización

B	<p>estén en relación a los valores, misión y visión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla sus actividades laborales comprometido con la organización - Demuestra interés para que la organización se desarrolle de mejor manera.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar sus actividades apegados a las normas de la organización - Muestra interés por cumplir con las actividades laborales de la organización - Encamina sus esfuerzos a obtener resultados favorables para la organización
D	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene escasos conocimientos de los valores, misión y visión que se aplican en la organización - No tiene conocimientos cómo influyen el desarrollo de sus actividades en el éxito o fracaso de la organización. - No se compromete con los objetivos de la organización
<p>Respeto: el respeto en el ECORAE, implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Se caracteriza por ser cautelosa para emitir criterio frente a sus compañeros y colaboradores. - Emite criterios con propiedad apegados a las normas de la ética y la moral. - Es considerado por la organización por demostrar gran respeto a los demás.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Se caracteriza por emitir criterios constructivos frente a sus compañeros y colaboradores. - Mantiene un trato amable y cortés frente a sus compañeros y clientes - Es considerado en su área de trabajo por demostrar respeto hacia los demás
C	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una actitud abierta hacia los criterios de sus compañeros aunque no los comparte - Mantiene una relación laboral sana con sus compañeros de trabajo - Es considerado en su grupo de trabajo por demostrar respeto a los demás
D	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene dificultad para respetar los criterios de los demás - Presenta un trato hostil y falta de disciplina hacia los demás. - Es considerado un compañero poco grato por la falta de respeto hacia los demás.
<p>Ética: la ética en el ECORAE, es el conjunto de normas, valores y principios reflejados en la cultura de la institución para alcanzar una mayor vinculación con la comunidad que permita una mejor adaptación respetando los derechos reconocidos en la sociedad</p>	

A	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa en función de la naturaleza racional del ser humano que sabe diferenciar entre bien y mal, entre lo correcto y lo incorrecto para la organización - Es responsable de las daciones tomadas y asume las consecuencias de sus actos. - Considera a ética como una disciplina de vida, su propósito último es definir y establecer normas o reglas de conducta que postulan deberes que la persona debe cumplir.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que los principios éticos son postulados que tienen valor por sí mismos son los pilares que sustentan la formulación de reglas éticas de conducta dentro de lo personal y laboral - Asume con humildad las consecuencias de sus actos - Considera que ser ético es una norma de conducta que se debe cumplir tanto a lo interno como a lo externo de la organización
C	<ul style="list-style-type: none"> - Considera los principios éticos como normas a seguir - Le cuesta asumir las consecuencias de sus actos - Considera que la ética es buena pero no necesariamente una forma de vida
D	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que se debe actuar con normalidad en el desarrollo de las funciones - considera que se puede actuar con favoritismos de unos y perjuicio de otros - Considera que el mismo sistema se presta para no ser éticos
<p>Justicia: cada individuo reciba lo que le corresponde, justicia es pagar un salario justo de acuerdo a sus talentos, manejar correctamente el dinero y los bienes de la institución dando las mismas oportunidades a quienes solicitan de nuestros servicios.</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Es imparcial al designar responsabilidades y hacerlas cumplir - Establece salarios justos y compra de activos para la empresa con absoluta transparencia. - Busca una relación beneficiosa y con equidad para toda la organización
B	<ul style="list-style-type: none"> - Es imparcial al emitir decisiones laborables - En la adquisición de activos busca el beneficio tanto para el vendedor como para el comprador - Promueve la equidad en toda la organización
C	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene reservado frente conflictos de decisiones laborables. - En las negociaciones se mantiene al margen considera que no son su competencia - En la designación de las funciones prefiere a su gente de confianza

D	<ul style="list-style-type: none"> - Trata de resolver los conflictos de forma impulsiva - Desconoce por completo de las negociaciones que realiza la organización - Designa funciones sin importarle la meritocracia.
<p>Orientación a los resultados: en ECORAE, encaminamos todos los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, actuando con sentido de urgencia sin descuidar ningún detalle por pequeño que parezca respetando las necesidades urgentes de nuestros usuarios.</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica y organiza orientándose a los resultados, espera que sean superior a los esperados. - Actúa de inmediato ante situaciones que requieren ser atendidas de forma inmediata - Se preocupa por sus subalternas para que consigan resultados a alcanzar los estándares de desempeño
B	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica indicadores de gestión que permita medir los resultados esperados. - Se traza objetivos realistas y desafiantes. - Se preocupa por que sus subalternos cuenten con información necesaria que permita alcanzar los resultados esperados
C	<ul style="list-style-type: none"> - Se esmera porque su trabajo esté bien realizado, colaborando con sus compañeros - Aplica planes de trabajo que permitan cumplir con los objetivos - Proporciona información necesaria para en su área que permitan cumplir con los resultados esperados
D	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de una supervisión que le facilite cumplir con los resultados - Se traza planes de desempeño de baja exigencia, sin mayores retos - Ignora el sentido de responsabilidad y cumplimiento de metas.
<p>Tolerancia a la presión: capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.</p>	
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C	Alcanza los objetivos aunque esté presionado/a, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Una vez aplicado el proceso de investigación descrito anteriormente, se llegó también a establecer las competencias cardinales para los tres niveles de gestión de la organización, definiendo los grados ideales para cada puesto de trabajo, conforme describe en el siguiente cuadro.

Cuadro Nro.6 Agrupación de competencias cardinales por niveles de gestión.

Grado de competencias cardinales según el nivel de gestión			
Competencias cardinales	Nivel de Gestión 1 Asistencia y Asesoramiento	Nivel de Gestión 2 Personal Técnico	Nivel de Gestión 3 Operativo
Servicio al cliente	A	A	B
Flexibilidad	B	B	A
Calidad	A	A	A
Autoconciencia	A	B	A
Honestidad	A	B	A
Compromiso con la organización	A	B	B
Desarrollo personal	A	A	B
Trabajo en equipo	A	A	A
Lealtad	A	A	A
Respeto	A	A	A
Ética	A	B	A
Justicia	B	B	B
Orientación a los resultados	A	B	B
Tolerancia a la presión	B	A	A

Fuente: Talento Humano del ECORAE

Elaborado por: González, T (2016)

Una vez establecidas las competencias cardinales se procedió a determinar las competencias específicas para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE Zamora Chinchipe.

3.4.3. Identificación de competencias específicas.

Para determinar estas competencias el grupo focal analizó el organigrama estructural de la Secretaría Técnica Provincial ECORAE, su descripción de puestos, los niveles jerárquicos o niveles de gestión, las mismas que permiten descubrir las competencias específicas que debe poseer cada nivel o puesto, para lo cual dentro de la metodología aplicada se utilizó las matrices contenidas en el proceso de identificación de las competencias cardinales requeridas para los puestos de trabajo. Se resumen en el anexo Nro. 5.

Luego de analizados los datos se llegaron a determinar cómo competencias específicas por niveles de gestión y puestos organizacionales las siguientes:

3.4.4 Competencias específicas para los cargos del nivel de gestión 1.

Cuadro nro. 7. Competencias específicas nivel de gestión 1

Nivel de Gestión	Cargos	Competencias específicas para los cargos del nivel de gestión 1	Grado
Nivel de Gestión 1 Asistencia y asesoramiento	Analista contable	Liderazgo	A
		Tener Iniciativa	B
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Comunicación eficaz	B
		Capacidad de aprender	B
		Gestión del cambio y desarrollo de la organización	A
	Analista de seguimiento y evaluación	Liderazgo	B
		Tener Iniciativa	A
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Comunicación eficaz	A
		Capacidad de aprender	B
		Gestión del cambio y desarrollo de la organización	B
	Asistente de contabilidad	Liderazgo	A
		Tener Iniciativa	B
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Comunicación eficaz	B
		Capacidad de aprender	B
		Gestión del cambio y desarrollo de la organización	A
	Analista de seguimiento y evaluación	Liderazgo	B
		Tener Iniciativa	A
Capacidad de planificar y organizar		A	
Comunicación eficaz		A	
Capacidad de aprender		B	
Gestión del cambio y desarrollo de la organización		B	

	Asistente administrativo	Liderazgo	C
		Tener Iniciativa	A
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Comunicación eficaz	A
		Capacidad de aprender	B
		Gestión del cambio y desarrollo de la organización	B
	Analista de planificación	Liderazgo	B
		Tener Iniciativa	A
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Comunicación eficaz	A
		Capacidad de aprender	B
		Gestión del cambio y desarrollo de la organización	A
	Asistente de comunicación social	Liderazgo	C
		Tener Iniciativa	B
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Comunicación eficaz	A
		Capacidad de aprender	B
		Gestión del cambio y desarrollo de la organización	A

Fuente: Talento Humano del ECORAE

Elaborado por: González, T (2016)

3.4.5 Competencias específicas para los cargos del nivel de gestión 2.

Cuadro Nro. 8 Competencias específicas nivel de gestión 2

Nivel de Gestión	Cargos	Competencias específicas para los cargos del nivel de gestión 2	Grado
Nivel de Gestión 2 Personal Técnico	Técnica del parque automotor	Liderazgo	C
		Adaptabilidad al cambio	B
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Tener iniciativa	A
		Responsabilidad	A
		Comunicación eficaz	B
		Dinamismo y energía	B
		Ética profesional	A
		Capacidad de aprender	B
		Técnica de talento humano	Liderazgo
	Adaptabilidad al cambio		A
	Capacidad de planificar y organizar		B
	Tener iniciativa		A
	Responsabilidad		A
	Comunicación eficaz		A
	Dinamismo y energía		A
	Ética profesional		A
	Capacidad de aprender		B
	Técnica de guardalmacén	Liderazgo	C
		Adaptabilidad al cambio	B
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Tener iniciativa	B

		Responsabilidad	A
		Comunicación eficaz	B
		Dinamismo y energía	B
		Ética profesional	A
		Capacidad de aprender	B
	Técnico informático	Liderazgo	C
		Adaptabilidad al cambio	A
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Tener iniciativa	B
		Responsabilidad	B
		Comunicación eficaz	B
		Dinamismo y energía	B
		Ética profesional	A
		Capacidad de aprender	A
		Técnica administrativa TAE	Liderazgo
	Adaptabilidad al cambio		B
	Capacidad de planificar y organizar		A
	Tener iniciativa		A
	Responsabilidad		A
	Comunicación eficaz		A
	Dinamismo y energía		A
	Ética profesional		A
	Capacidad de aprender		B
	Técnico jurídico	Liderazgo	B
		Adaptabilidad al cambio	A
		Capacidad de planificar y organizar	B
		Tener iniciativa	A
		Responsabilidad	A
		Comunicación eficaz	A
		Dinamismo y energía	B
Ética profesional		A	
Capacidad de aprender		A	

Fuente: Talento Humano del ECORAE

Elaborado por: González, T (2016)

3.4.6 Competencias específicas para los cargos del nivel de gestión 3.

Cuadro Nro. 9 Competencias específicas nivel de gestión 3

Nivel de Gestión	Cargos	Competencias específicas para los cargos del nivel de gestión 3	Grado
Nivel de Gestión 3 Personal Operativo	Conductor administrativo	Adaptabilidad al cambio	B
		Tener iniciativa	B
		Capacidad de aprender	B
		Ética profesional	A

		Capacidad de planificar y organizar	A
		Orientación al logro de resultados	B
		Responsabilidad	A
	Conductor administrativo	Adaptabilidad al cambio	B
		Tener iniciativa	B
		Capacidad de aprender	B
		Ética profesional	A
		Capacidad de planificar y organizar	A
		Orientación al logro de resultados	B
		Responsabilidad	A
	Auxiliar de servicios	Adaptabilidad al cambio	B
		Tener iniciativa	A
		Capacidad de aprender	C
		Ética profesional	A
		Capacidad de planificar y organizar	A
Orientación al logro de resultados		A	
Responsabilidad		A	

Fuente: Talento Humano del ECORAE

Elaborado por: González, T (2016)

3.4.7 Detalle de competencias específicas con los grados de competencia que cada una perseguirá.

Cuadro 10.- Competencias específicas de la Secretaría Técnica Provincial ECORAE

Secretaría técnica provincial ECORAE Zamora Chinchipe	
Competencias específicas para todos los niveles	
Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de la organización. - Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo. - Capacidad para ser muy selectivo en la selección de

	estos objetivos. Ya que los mismos deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para orientar a los demás miembros de la organización en una dirección determinada con imparcialidad. - Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a mediano plazo. - Capacidad para ser selectivo en el planteamiento de objetivos.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para orientar a los miembros de la organización en una dirección determinada con imparcialidad. - Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a corto plazo y realizarlos
D	- Capacidad para orientar a los miembros de la organización a su cargo y fijar objetivos
Tener Iniciativa: mantener una rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de labores. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente la acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. - Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
B	- Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante
C	- Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día dentro de su área
D	- Escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente en su área de trabajo
Capacidad de planificar y organizar: es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando a toda la organización. - Capacidad para construir un plan, es decir, una descripción organizada y estructurada sea jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la

	programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados dando más de lo esperado en su ejecución.
B	<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al área bajo su responsabilidad. - Capacidad para aportar en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados apartando con mucho esfuerzo en su ejecución.
C	<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al sector bajo su responsabilidad. - Capacidad para aportar con sugerencias en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados de acuerdo a su sector apartando en su ejecución.
D	<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos desde su lugar de trabajo. - Capacidad para seguir el plan organizado y estructurado, que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos trazados.
Comunicación eficaz: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una comunicación horizontal hacia el personal, desarrollando técnicas para crear la integración y desarrollo del personal. - Reconoce y valora los logros de sus compañeros
B	<ul style="list-style-type: none"> - Esta siempre abierto a escuchar las ideas, sugerencias y opiniones de sus compañeros. - Impulsa el intercambio de la información relevante que permita conseguir los objetivos de la organización.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte la información necesaria de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada persona. - En caso de conflictos graves se preocupa por conocer el

	<p>problema y orienta en la solución del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por ser claro y entendible al comunicarse con sus compañeros
D	<ul style="list-style-type: none"> - Dificulta o retrasa la información relevante que permitan conseguir los objetivos de la organización. - No valora las oportunidades de sus compañeros dándoles poca importancia
<p>Capacidad de aprender: está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. - Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio
B	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. - Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos
C	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos
<p>Gestión del cambio y desarrollo de la organización: habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, de acuerdo a sus capacidades. - Formula planes de acción en concordancia con los objetivos estratégicos.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Establece con claridad los objetivos de acuerdo a su área de trabajo definiendo los lineamientos a seguir. - Practica el Empowerment, o delega funciones a su personal con confiable. - Se esfuerza por que exista un buen ambiente de trabajo.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Se fija objetivos concretos distribuyendo responsabilidades generales, manejo adecuado de los recursos de la organización ya sean humanos, materiales o financieros.
D	<p>Define con dificultad los objetivos de desempeño y delimitar las responsabilidades, supervisa las actividades correspondientes a su área, procurando mantener control sobre ellas.</p>

Adaptabilidad al cambio: es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.

A	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto internos como externos diseñando nuevas políticas y estrategias que permitan a la organización adaptarse rápidamente a los cambios. - Capacidad para transformar las debilidades en fortalezas que permitan poseer a la organización a largo plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. - Capacidad para conducir a la organización en épocas de turbulencia incentivando a los colaboradores a remar en el mismo sentido.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para motivar en otros la adaptación a los cambios del entorno tanto interno como externo. - Capacidad para transformar las debilidades en fortalezas que permitan poseer a la organización a mediano plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. - Capacidad para conducir a equipo a su cargo en épocas de turbulencia incentivando a los colaboradores a remar en el mismo sentido.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto interno como externo - Capacidad para sugerir planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas para poseer a la organización en corto plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. - Capacidad para conducir al grupo a su cargo en épocas de turbulencia incentivándolos a remar en el mismo sentido.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto interno como externo - Capacidad para sugerir planes de acción en torno a su actividad que permitan transformar las debilidades en fortalezas para poseer a la organización y consiguiendo los objetivos propuestos. - Capacidad para realizar su trabajo al mismo ritmo habitual, remar en el mismo sentido que sus compañeros de trabajo.

Responsabilidad: esta competencia esta asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada es su prioridad.

A	- Tiene la capacidad de desarrollar sus tareas con la máxima responsabilidad, dedicación cuidando cada detalle con el propósito de cumplir con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. - Su responsabilidad está por encima de lo esperado.
B	- Tiene la capacidad de desarrollar sus tareas cumpliendo con los plazos programados, cuidando cada detalle para cumplir la calidad requerida, se preocupa por cumplir sus cuotas sin que se lo esté recordando.
C	- Tiene capacidad para cumplir con sus tareas en los plazos requeridos, cumpliendo con la mínima calidad requerida
D	- Tiene capacidad de cumplir con los plazos requeridos pero le cuesta esfuerzo alcanzar la calidad, muy pocas veces cumple ambos
Dinamismo y energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, en jornadas de trabajo prolongadas o condiciones climáticas adversas sin que por estos se vea afectado su nivel de desempeño	
A	- Capacidad para actuar con dinamismo y energía en trabajos fuertes y situaciones cambiantes en jornadas prolongadas, sin que su ritmo de rendimiento se vea afecte
B	- Capacidad para actuar con dinamismo y energía en trabajos fuertes sin que su rendimiento se vea afectado.
C	- Capacidad de desarrollar trabajos fuertes en jornadas prolongadas.
D	- Tiene escaso dinamismo y energía para realizar trabajos fuertes en largas jornadas.
Ética profesional: capacidad para actuar en todo momento de acuerdo a los principios, valores morales y en las prácticas profesionales como personal, respetando las políticas corporativas de la institución.	
A	- Capacidad para dirigir a la organización, actuando sobre bases morales y principios de la ética estableciendo marcos de trabajo tanto para la organización como para sí mismo, buscando siempre apearse a las políticas de la organización fielmente aun sobre intereses personales
B	- Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuando sobre bases morales y principios de ética estableciendo marcos de trabajo tanto en su área como para sí mismo buscando siempre apearse a las políticas de la organización, sobre la base de los principios de respeto, siendo referente para la organización tanto por su ética profesional como personal.
C	- Capacidad para conducir a un grupo de trabajo y actuar sobre la base moral y principios de ética, establece un marco de trabajo para sí y para el grupo de trabajo, sobre la base de los principios de respeto, siendo referente para la organización tanto por su ética profesional como personal.

D	- Capacidad para conducirse y actuar sobre bases morales y principios de ética respetando las políticas y valores de la organización aun sobre por intereses propios, siendo referente para sus compañeros, tanto por su ética profesional como personal.
<p>Orientación al logro de resultados: es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene la capacidad para identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a la organización, persistiéndolos hasta mostrar resultados. - Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la organización.
B	- Tiene capacidad para mostrar interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.
C	- Capacidad de proyectar las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.
D	- Capacidad para estimular y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

Fuente: Talento Humano del ECORAE

Elaborado por: González, T (2016)

3.5. Aplicación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias

Identificadas y definidas las competencias para los diferentes cargos de la Secretaría Técnica de ECORAE Zamora, se procede a aplicar el Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias en un departamento de la institución con la finalidad de capacitar al personal de talento humano y que en lo posterior se plantee la implementación de este modelo con las competencias definidas a toda la institución.

Realizado un análisis conjunto con el encargado del área de recursos humanos se estableció aplicar este modelo al departamento financiero, de igual manera se escogió al Asistente de Contabilidad, por cuanto es un profesional joven, capacitado y que tiene tanto clientes internos como clientes externos en la institución y está en constante contacto con diversas personas para brindar el servicio para el que fue contratado.

Desarrollo del modelo.- una vez determinado el departamento y al empleado que se le va a aplicar el modelo, se comienza aplicando el cuestionario diseñado por el grupo focal, el mismo que contiene una serie de preguntas dirigidas a determinar el nivel o capacidad del empleado que se analice su cargo, con relación a la competencia en análisis, a través del cual permitirá determinar las competencias de la Asistente de contabilidad.

Es importante tener en consideración que el censo se compone de dos partes, la primera parte, que hace referencia a las competencias cardinales, que se aplicaran a todo el personal de la Secretaría Técnica Provincial ECORAE, y la segunda parte que se refiere a las competencias específicas por niveles de gestión al puesto que ocupa, es en esta parte donde se analiza y se estudia al candidato.

Primera parte:

Determinación de competencias cardinales a la Asistente de contabilidad

Cuadro Nro. 11 Aplicación de grado de competencias cardinales ideales

Grado de competencias cardinales Nivel de Gestión 1 Asistencia y Asesoramiento Asistente de contabilidad		
Competencias cardinales	Grado ideal	Grado real
Servicio al cliente	A	A
Flexibilidad	B	B
Calidad	A	A
Autoconciencia	A	A
Honestidad	A	A
Compromiso con la organización	A	A
Desarrollo personal	A	A
Trabajo en equipo	A	A
Lealtad	A	A
Respeto	A	A
Ética	A	A
Justicia	B	B
Orientación a los resultados	A	A
Tolerancia a la presión	B	B

Fuente: Talento Humano del ECORAE

Elaborado por: González, T (2016)

Como se puede observar en el cuadro anterior, el grupo focal estableció los grados ideales para cada competencia y mediante la matriz la aplicación de proceso de identificación de las competencias cardinales requeridas para los puestos de trabajo se establece los grados real de cada funcionario, lo cual nos da a conocer como se encuentra desempeñándose en su puesto de trabajo con un enfoque de competencia.

Se puede explicar que la asistente de contabilidad se encuentra desarrollando a cabalidad sus funciones, así lo reflejan el rango de los grados ideales que concuerdan con los grados reales, producto de la evaluación y aplicación del proceso de identificación de las competencias cardinales al Asistente de Contabilidad, lo cual indica que obtiene una calificación de “**A**”, que significa que tiene un grado alto, el cual corresponde a máxima credibilidad y reputación; seguidamente se aplica el cuestionario para determinar las competencias específicas.

Segunda parte:

Cuestionario por competencias específicas para el nivel uno.

Cuadro Nro. 12 Hoja de cuestionario por competencias para el nivel uno para el ECORAE

Hoja de encuesta por competencias para el nivel uno para el ECORAE							
Nombre del candidato:							
Puesto: Asistente de contabilidad							
Fecha: mayo 15 del 2016				Nivel de gestión:1			
Perfil:							
Experiencia: Un año							
Formación: Tercer nivel							
Edad: 35 años		E mail: comerciales@live.com			Teléfono: 072607439		
Ponderación:		COMPETENCIA	Observaciones	Calificación:			
Ideal	Real			100%	75%	50%	25%
A	A	Liderazgo		100			
B	C	Tener Iniciativa				50	
A	B	Capacidad de planificar y organizar			75		
B	B	Comunicación eficaz			75		
B	B	Capacidad de aprender			75		
A	A	Gestión del cambio y desarrollo de la organización		100			

Elaborado por: Tatiana González (2016)

Para el análisis de la información recolectada se aplicó una tabla de calificaciones elaborada por el grupo focal, la misma que está conformada por valores numéricos que facilitara ponderar en algún rango al evaluado.

100%	75%	50%	25%
Tiene gran dominio de la habilidad	Posee un buen dominio de la habilidad	Tiene cualidades para desarrollar esta habilidad	Requiere apoyo para desarrollar la habilidad

Al observar los resultados obtenidos y comparar con la tabla de calificaciones se puede decir que las funciones desempeñadas como un profesional capacitado, ya que en sus resultados manifiesta que:

- Liderazgo = Tiene gran dominio de la habilidad
- Tener Iniciativa = Tiene cualidades para desarrollar esta habilidad
- Capacidad de planificar y organizar = Posee un buen dominio de la habilidad
- Comunicación eficaz = Posee un buen dominio de la habilidad
- Capacidad de aprender= Posee un buen dominio de la habilidad
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización= Tiene gran dominio de la habilidad.

De acuerdo a la evaluación de competencias específicas la Asistente de Contabilidad está muy bien preparada, sin embargo es notorio que deberá capacitarse en su área y en forma general sobre el accionar de ECORAE

Informe Final.

De acuerdo a los resultados obtenidos al aplicar el Modelo de gestión de talento humano en competencias a la Asistente de Contabilidad se determinó que en las competencias cardinales las posee en su mayoría, no obstante se debe reforzar para conseguir la excelencia en brindar un servicio eficiente a la colectividad, ya sea desarrollando un plan de mejoramiento del rendimiento como: coaching, capacitación, retroalimentación, rotación de puestos.

La emisión del juicio de cumplimiento de competencias tiene dos posibilidades: si cumple o no cumple el funcionario, en este caso ha logrado aprobar la primer fase que son las competencias cardinales, mientras que en el segundo paso de competencias específicas ha logrado aprobar de la siguiente manera: en Liderazgo obtuvo 100%, tener Iniciativa obtuvo 50%; capacidad de planificar y

organizar 75%; comunicación eficaz 75%; capacidad de aprender 75%; gestión del cambio y desarrollo de la organización 100%.

Observada la segunda fase se recomienda la retroalimentación de la candidata en el aspecto de capacitación, previa una identificación de aspectos de mejora para desempeñar el trabajo, los criterios evaluados de cumplimiento, se socializan con la empleada, con el fin de indicarle las mejores prácticas demostradas durante la evaluación y señalar las evidencias o aspectos que no fueron mostrados o no se están cumpliendo satisfactoriamente.

CONCLUSIONES

- La Secretaría Técnica provincial ECORAE Zamora Chinchipe al no contar con un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias se ve limitada en el correcto desarrollo de los subprocesos de recursos humanos, lo que hace necesario su implementación.
- A nivel metodológico, para la identificación de las competencias cardinales y específicas, como parte clave del modelo de gestión, se desarrollaron dos técnicas de investigación: grupos focales y encuestas que permitieron cumplir el objetivo general de la investigación según los niveles de gestión que conforman la organización objeto de estudio.
- Se establecieron como competencias cardinales del ECORAE las siguientes: servicio al cliente, flexibilidad, calidad, autoconciencia, honestidad, compromiso con la organización, desarrollo personal, trabajo en equipo, lealtad, respeto, ética, justicia, orientación a los resultados, tolerancia a la presión
- Se determinó para cada uno de los cargos y por niveles de gestión las siguientes competencias específicas: liderazgo, tener iniciativa, capacidad de planificar y organizar, comunicación eficaz, capacidad de aprender, gestión del cambio y desarrollo de la organización, adaptabilidad al cambio, dinamismo y energía, orientación al logro de resultados, responsabilidad
- Los grados del nivel de cumplimiento de las competencias establecidas ayudarán a trabajar en base al desempeño real e ideal en cada puesto de trabajo.
- Al término de la investigación se determinó que la aplicación del modelo desarrollado es aplicable a todos los puestos organizacionales, lo cual genera una visión global del desempeño laboral en ECORAE.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del Modelo de gestión de talento humano en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, con la finalidad de mejorar la calidad de servicios ofertados.
- Es necesario recomendar la socialización y capacitar al personal de ECORAE Zamora, sobre el contenido del modelo, específicamente en lo relacionado a las competencias cardinales y específicas.
- Se recomienda incentivar al personal de la organización poner en práctica las competencias cardinales y específicas que son fundamentales para desarrollar las actividades programadas,
- Se recomienda implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción para encontrar el personal idóneo que cumplirá con las competencias necesarias para dicho puesto, basándose en los postulados del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Finalmente, es necesario capacitar al personal de acuerdo a cada nivel de gestión con el propósito de priorizar los conocimientos del servidor público, así como en la atención tanto de clientes internos como externos mejorando los 6 servicios prestados.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. (2004). *El mejoramiento continuo de las empresas*. Buenos Aires: Escalpe.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de comportamientos Gestión de competencias como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Edit Granica p.75.
- Alles, M. (2008). *Modelo de Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A. p. 168.
- Alvarez, L. C. (2008). *Manual de procedimientos en gestión de crisis*. España: Aran Ediciones S.A. p 59.
- Álvarez, Martín G. (2009). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S.A.
- Amat, R. (2002). *Diseño empresarial en el siglo XXI*. Madrid: Escalpe p. 176.
- Ansorena, C. Á. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con éxito*. Barcelona: Editorial Paidós p. 25.
- Arboleda, R. (2004). *Determinación de las competencias dentro del sector público*. Barcelona: Editorial Lota p. 132.
- Argudin, M. (2005). *Influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo empresarial*. Madrid: Editorial Ruales p. 105.
- Barrera, J. (2009). *Eficiencia en el manejo del talento humano*. Colombia: Andes p. 118.
- Bonilla, L. (2006). *Las competencias corporativas*. Bogotá: Juárez p. 38.
- Boyatzis, R. (1982). *Gestión del talento humano modelos basados en las competencias*. México: Grijalva p. 92.
- Calderón, A. (2006). *Los nuevos modelos de competencia en la gestión del Talento Humano*. Buenos Aires: Ediciones Fernhández p. 65.
- Caramazana, A. (2007). *Los procesos de gestión y su nueva incidencia en el sector empresarial*. Barcelona: Alpaca p 39.
- Castillo, Y. A. (2003). *Gestión del recurso humano basado en competencias*. Sin país: CODEU p. 4.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc. Graw Hill p. 202.

- Córdoba Padilla, Marcial. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. ECOE p. 218.
- COSO, C. (2004). *Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado. Técnicas de aplicación*.
- Cruz, Rojas, vega & Villegas. (2008). *Gestión del Talento Humano por competencias*. México: Mc Graw Hill p 56.
- David, Fred R. (2009). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Deming, E. (2003). *Nuevas perspectivas empresariales*. Valencia: Cervantes p.73.
- Díaz de Santos. (2009). *El diagnóstico de la empresa*. España: Díaz de Santos.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. España: San José: Universidad Estatal a Distancia p.17.
- Díaz, Luis Fernando. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Dirube, F. E. (2007). *La metodología del trabajo en la gestión del talento humano*. San José Costa Rica: Macana p. 38.
- Emily, Mary B. (2009). *Toma de decisiones*. México: Avispa.
- Estévez y Rivera. (2003). *Evaluación de la toma de decisiones estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Estévez y Rivera. (2003). *Evaluación de la toma de decisiones estratégica*. México: Mc. Graw Hill p. 69.
- Fadi, Kabboul. (2000). *Análisis empresarial*. Buenos Aires: Andrevo.
- Ferrel O. C. y Hirt Geoffrey. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Barcelona: McGraw Hill.
- Flores, I. (2012). *El estado y las políticas hacia el sector rural*. Quito: El Conejo.
- Gary, D. (1999). *Gestión de Recursos Humanos basada en competencias*. Buenos Aires: Training p.489.
- Gido, Jack, & Clements, James P. (2007). *Administración exitosa de proyectos*. Mexico: Learning Editores S.A.
- Herrera Carvajal, H. (2009). *Inteligencia de negocios*. Madrid: Safitools.
- James, Harrington. (2002). *El progreso de las empresas en la era moderna*. México: Limusa.
- Kabboul, F. (2000). *Análisis empresarial*. Buenos Aires: Edit. Andrevo p. 45.

Kabboul, Fadi. (2000). *El mejoramiento empresarial con las nuevas tecnologías de gestión*. Bogotá: Andes.

Koontz, Harold. (2008). *Las empresas y su organización por procesos*. Bogotá: Ruales.

Levy, L. R. (2002). *Gestión del talento humano corporativo*. México: Mc. Graw Hill p. 142.

Maldonado, M. Á. (2002). *Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular*. Ecoe Ediciones Primera edición p.27.

Marelli, A. (2000). *Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencias*. España: Edit.um p. 14.

Mendoza, A. (2011). *Capacitación para la calidad y la productividad*. México : Trillas p.14.

Merino M. Pintado T. Sánchez J. Grande E. & Estévez M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. España: ESIC p. 24 - 25.

Ortiz, R. (2012). *Como determinar las competencias laborales*. Bogota: Edición Andes p. 37.

P., G. M. (2012). *Guía Práctica para la realización de trabajos. Fin de Grado. Fin de Máster*. España: Edit. um p. 110.

Porret, M. (2010). *Gestión de Personas. Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. España: Editorial Alfaomega p149.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Person Vásquez p. 293.

Rodriguez, S., & Feliú, J. (2013). *Análisis de las competencias dentro de la gestión del talento humano*. Madrid: Edit. Eliastha p. 42.

Saracho, T. (2008). *Nuevas formas de administración empresarial*. Bogotá: Andes p 89.

Spencer, G., & Spencer, R. (1993). *Administración eficiente del talento humano*. Madrid: Ediciones Omega p. 9.

Stephen, R. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa S.A p.227.

Tobón, R. (2009). *Influencia de la gestión del talento humano en el sector laboral*. Madrid: Editorial. Eliasta p 34.

Velásquez, K. (2015). *Copy of Gestión Basada en competencias* . España: Edit. um p. 2.

Anexos

Anexos 1

Modelo de encuesta para aplicarse por censo



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016

Señor(s) funcionario de la Secretaría Técnica ECORAE Zamora Chinchipe, sirvase responder el siguiente cuestionario, con el fin de conocer el grado real en la aplicación de competencias cardinales y específicas en su puesto de trabajo, para lo cual el investigador realizará las preguntas tomando en cuenta el detalle de competencias y sus grados.

- Primera parte competencias cardinales.

Grado de competencias cardinales Nivel de Gestión 1, 2 y 3		
Competencias cardinales	Grado ideal	Grado real
Servicio al cliente	A	
Flexibilidad	B	
Calidad	A	
Autoconciencia	A	
Honestidad	A	
Compromiso con la organización	A	
Desarrollo personal	A	
Trabajo en equipo	A	
Lealtad	A	
Respeto	A	
Ética	A	
Justicia	B	
Orientación a los resultados	A	
Tolerancia a la presión	B	

- Segunda parte competencias cardinales.

Hoja de encuesta por competencias para el nivel 1, 2 Y 3 para el ECORAE							
Nombre del candidato:							
Puesto:							
Fecha:				Nivel de gestión:			
Perfil:							
Experiencia:							
Formación:							
Edad:							
E-mail:			Teléfono:				
Ponderación:		COMPETENCIA	Observaciones	Calificación:			
Ideal	Real			100 %	75 %	50 %	25 %
A		Liderazgo					
B		Tener Iniciativa					
A		Capacidad de planificar y organizar					
B		Comunicación eficaz					
B		Capacidad de aprender					
A		Gestión del cambio y desarrollo de la organización					

Gracias por su colaboración.

Anexos 2
Oficio conformación grupo focal

Zamora, mayo 12 de 2016.

Ing.

ANALISTA CONTABLE DE ECORAE DE ZAMORA CHINCHIPE

En su despacho.-

De mi consideración:

Como es de su conocimiento me encuentro elaborando el trabajo de investigación con el tema: Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016., enfocado principalmente a brindar un mejor servicio a la ciudadanía zamorana, por lo cual tomando en cuenta su experiencia y profesionalismo, solicito su valiosa colaboración para formar parte del "**Grupo Focal**" que tendrá a su cargo realizar un diagnóstico de talento humano y la identificación de competencias específicas y cardinales que conllevaran al desarrollo y culminación de este trabajo investigativo.

Material necesario para cumplir con esta actividad se adjunta a este oficio.

Atentamente



Sra. Tatiana González Romero

ESTUDIANTE UTPL.

*Recibido
2016-05-13*

Zamora, mayo 12 de 2016.

Ing.

TÉCNICO DE TALENTO HUMANO ECORAE DE ZAMORA CHINCHIPE

En su despacho.-

De mi consideración:

Como es de su conocimiento me encuentro elaborando el trabajo de investigación con el tema: Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Secretaria Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016., enfocado principalmente a brindar un mejor servicio a la ciudadanía zamorana, por lo cual tomando en cuenta su experiencia y profesionalismo, solicito su valiosa colaboración para formar parte del "Grupo Focal" que tendrá a su cargo realizar un diagnóstico de talento humano y la identificación de competencias específicas y cardinales que conllevaran al desarrollo y culminación de este trabajo investigativo.

Material necesario para cumplir con esta actividad se adjunta a este oficio.

Atentamente



Sra. Tatiana González Romero

ESTUDIANTE UTPL.

Romero
2016-05-13

Zamora, mayo 12 de 2016.

Ing.

SECRETARIA TÉCNICA PROVINCIAL DE ECORAE DE ZAMORA CHINCHIPE

En su despacho.-

De mi consideración:

Como es de su conocimiento me encuentro elaborando el trabajo de investigación con el tema: Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016., enfocado principalmente a brindar un mejor servicio a la ciudadanía zamorana, por lo cual tomando en cuenta su experiencia y profesionalismo, solicito su valiosa colaboración para formar parte del "Grupo Focal" que tendrá a su cargo realizar un diagnóstico de talento humano y la identificación de competencias específicas y cardinales que conllevaran al desarrollo y culminación de este trabajo investigativo.

Material necesario para cumplir con esta actividad se adjunta a este oficio.

Atentamente



Sra. Tatiana González Romero
ESTUDIANTE UTPL.



2016-05-13

Material impreso entregado

MISIÓN, VISIÓN Y COMPETENCIAS

Misión.

"Diseñar y ejecutar una estrategia consensuada con los actores locales, nacionales e internacionales, basada en un sistema de evaluación y rendición de cuentas, para alcanzar el desarrollo humano sustentable de la Región Amazónica Ecuatoriana". (ECORAE, Recuperado el 27 de abril de 2015)

La misión del ECORAE es trabajar en forma mancomunada con los distintos actores del desarrollo de la región amazónica en procura de lograr conseguir un buen vivir de la población a través de la determinación de las distintas necesidades humanas y de esta forma garantizar una mejor atención a sectores sociales que han sido abandonados, brindándoles un mejor desarrollo.

Visión.

"Ser un organismo líder, transparente y participativo que promueva con identidad amazónica el desarrollo humano sustentable de la región, fortaleciendo su integración al país y a la cuenca amazónica, en un marco competitivo y descentralizado". (ECORAE, Recuperado el 27 de abril de 2015)

La visión que busca el ECORAE es ejercer el liderazgo en la región amazónica con proyectos de apoyo que permitan el desarrollo humano sustentable, y faciliten que este sector se consigne competitivo para un mejor progreso.

Gestión de talento humano.-La gestión del talento humano es una de las actividades que implica relevancia en toda empresa, pues busca determinar las personas idóneas en el desenvolvimiento de los distintos puestos de trabajo. Es así que el personal bien distribuido y desempeñándose de acuerdo a sus competencias logra ofrecer un eficaz y eficiente servicio, permitiendo cumplir con los objetivos institucionales propuestos.

A continuación se describen distintos conceptos que permiten conocer lo que es llevar a cabo una eficiente gestión del talento humano.

Concepto.- Según (Chiavenato, 2011), define a la gestión del talento humano como "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos" (p. 78).

Para (Barrera, 2009), es "la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales, más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo" (p. 118).

Finalidad.-Según el autor (Kabboul, 2000), considera que la finalidad de la gestión del talento humano consiste en:

La planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (p. 45)

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está

dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

De acuerdo con (Deming, 2003), la gestión del talento humano implica varias actividades: "planeación de recursos humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personal, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc." (p. 73)

La gestión del talento humano implica un trabajo directo con las personas que se desempeñan dentro de una entidad es así que cómo finalidad busca que el personal de la institución se desarrolle de manera grupal e individual.

Objetivos de la gestión del talento humano.- Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se encuentre organizado.

De acuerdo a los autores (Estévez y Rivera, 2003), la gestión del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recurso humano sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión del talento humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcional saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: la calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, supervisión en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un período fértil de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir

MISIÓN, VISIÓN Y COMPETENCIAS

patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (p. 69).

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

Importancia de la gestión del talento humano.- de acuerdo con (Ailes, 2008) "muchos trabajadores 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". (p. 39) Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Para (Córdoba, 2006), "Todos los gerentes deben actuar como pensadores críticos y en el uso y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo" (p. 216). En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

"Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano tienen una importancia sumamente considerable". (Deming, 2003), el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. (p.143)

sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Gestión por competencias.- Para (Maldonado, 2002), la gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (p. 27).

Importancia de la gestión por competencias

Para (Alvarez, 2008):

"La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierne capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las

capacidades de un trabajador o de un profesional". (p. 59)

Es importante, validar los conocimientos o experiencias más operativa menos mental por llamarle de algún modo, que es una forma de llamar a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la alianza estratégica empresa - trabajadores al generar un mejor recurso humano con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Lo que permite realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor agregado neto a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Objetivos de la gestión por competencias

Para (Saracho, 2008) los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias se resumen a continuación:

- Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa, mediante la gestión del talento humano, descubriendo mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.
- Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados y establece las estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar las funciones con efectividad.
- Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.
- Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección; y definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización.
- Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal. (p. 89)

Enfoque para generar modelos por competencias.- Para (Calderón, 2006) existen dos tipos de enfoques:

- Enfoque cascada.- parte de un modelo genérico propuesto por investigadores y autores sobre competencias y con el tiempo se va ajustándolo a las necesidades de la organización.
- Enfoque basado.- parte desde cero con la intención de construir un modelo altamente específico y ajustado a la organización. (p. 65)

Gestión por competencias.- Con el paso del tiempo, se han dado a conocer diferentes definiciones sobre competencias laborales, basadas en el comportamiento y el mejor desempeño, para lo que algunos autores las definen así:

Según (Boyatzis, 1982), "competencias son características fundamentales en una persona, que están causalmente

MISIÓN, VISIÓN Y COMPETENCIAS

relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (p. 92).

De acuerdo a (Spencer & Spencer, 1993), define la competencia como: "una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación" (p. 74).

Para (Ansorena, 1996) es un "conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad" (p. 25).

Descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas en la organización.

Con base a todas estas definiciones, se puede mencionar que las competencias son los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales cada individuo es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales.

Características de las competencias.- Para (Spencer & Spencer, 1993), las competencias incluyen los siguientes elementos o características:"

Motivos: son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, "dirigen" acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

Rasgos: son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no "se salen de sus casillas" y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

Autoconcepto (imagen de sí mismo): es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

Conocimientos: es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiojetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

Habilidades: es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental: es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión (p. 9).

Componentes de las competencias

Según (Arboleda, 2004), explica que las competencias se componen de los siguientes elementos:

- **Conocimiento:** información que adquieren las personas a través de la educación formal, por

ejemplo: finanzas, contabilidad, administración, producción, ventas y mercadeo, etc.

- **Destrezas:** grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquiere por la práctica, por ejemplo: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, etc.
- **Aptitudes o capacidades:** potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea, por ejemplo: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, etc.
- **Rasgos de personalidad:** son tendencias estables de comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación, por ejemplo: estabilidad emocional, extraversión, socialización, etc.
- **Motivos:** son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan, y orientan los comportamientos hacia el logro de metas, por ejemplo: orientación al logro, búsqueda de poder, búsqueda de afecto, etc.
- **Actitudes:** predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predispone a la acción, por ejemplo: actitudes hacia el trabajo, a la familia, el país, etc.
- **Valores:** son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones, eventos y que guían la conducta ética. ejemplo: fidelidad, honestidad, responsabilidad, etc. (p. 132)

"MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA SECRETARIA TÉCNICA PROVINCIAL ECORAE DE ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2016"

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Reunión del Panel de Expertos.
- Identificación de las Competencias requeridas para los puestos de trabajo.
 - Muestra Representativa.
 - Realiza el censo de Incidentes.
 - Análisis de Datos.
 - Validación.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

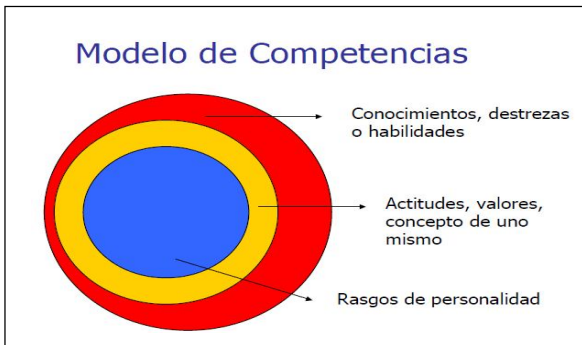
.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anexos 3

Proceso de identificación de las competencias cardinales y específicas

- El enunciado del propósito principal, funciones y competencias sigue la siguiente estructura organizacional

Nivel de gestión	Número de personal	Cargos
Nivel de Gestión 1 Asistencia y asesoramiento	8	Directora Provincial del ECORAE Analista contable Analista de seguimiento y evaluación Asistente de contabilidad Analista de seguimiento y evaluación Asistente administrativo Analista de planificación Asistente de comunicación social
Nivel de Gestión 2 Personal Técnico	7	Técnica del parque automotor Técnica de talento humano Técnica de guardalmacén Técnico informático Técnica administrativa TAE Técnico TAE Técnico jurídico
Nivel de Gestión 3 Operativo	3	Conductor administrativo Conductor administrativo Auxiliar de servicios

- Enunciar funciones y competencias en términos de productos o resultados de desempeño y para que funciones como competencias, sean evaluables. Deben expresar un solo resultado.

Nivel de gestión	Cargo	Funciones	Lluvia de ideas competencias	Identificación competencias	Grados A-B-C-D	Producto

En esta matriz se debe mantener la relación causa-consecuencia entre las funciones, de tal modo que en conjunto permitan lograr la función de nivel los diferentes niveles 1-2-3. No se debe incluir indicadores o metas de productividad.

- Resumen de competencia cardinal en un contexto no solo de cambios continuos sino también de mayor intensidad en el uso del conocimiento, se recomienda que las competencias no se centren en el puesto de trabajo.

Grado de competencias cardinales según el nivel de gestión			
Competencias cardinales	Nivel de Gestión 1 Asistencia y Asesoramiento	Nivel de Gestión 2 Personal Técnico	Nivel de Gestión 3 Operativo
Servicio al cliente			
Flexibilidad			
Calidad			
Autoconciencia			
Honestidad			
Compromiso con la organización			
Desarrollo personal			
Trabajo en equipo			
Lealtad			
Respeto			
Ética			
Justicia			
Orientación a los resultados			
Tolerancia a la presión			

- Diseño del estándar de competencia específica, se diseña en un formato, donde se plasma los criterios de evaluación; este consiste en la condición de calidad sobre la cual se pueda medir el alcance de la competencia. Permitirá medir la competencia del personal en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, la elaboración de los criterios de evaluación debe estar sustentada en la normatividad vigente o evidencias disponibles.

Hoja de encuesta por competencias para el nivel uno para el ECORAE							
Nombre del candidato:							
Puesto:							
Fecha:				Nivel de gestión:			
Perfil:							
Experiencia:							
Formación:							
Edad:		E mail:			Teléfono:		
Ponderación:		COMPETENCIA	Observaciones	Calificación:			
Ideal	Real			100%	75%	50%	25%
A		Liderazgo					
B		Tener Iniciativa					
A		Capacidad de planificar y organizar					
B		Comunicación eficaz					
B		Capacidad de aprender					
A		Gestión del cambio y desarrollo de la organización					

Rango de evaluación.

100%	75%	50%	25%
Tiene gran dominio de la habilidad	Posee un buen dominio de la habilidad	Tiene cualidades para desarrollar esta habilidad	Requiere apoyo para desarrollar la habilidad

Informe final.

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo 4

Identificación de competencias cardinales



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

“Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016”

La mesa de expertos conformada por la Secretaría Técnica De ECORAE, por el Técnico de Talento Humano y por la Analista Contable, cuyo objetivo es lograr un consenso de ideas basado en la situación real, que den como resultado la identificación de competencias cardinales, aplicables a la Secretaría Técnica de ECORAE Zamora.

Realiza de un previo diagnóstico y enfocados en la misión y visión de ECORAE, se recomienda las siguientes competencias

Competencias cardinales sugeridas y ordenadas de acuerdo a su prioridad:

Servicio al Cliente
flexibilidad
calidad
Autoconciencia
Honestidad
compromiso con la institución
Desarrollo personal
Trabajo en equipo
calidad
Respeto
Ética
Justicia
Orientación a los resultados
Tolerancia a la presión.

Grados ideales establecidos por el grupo focal para las competencias cardinales

Grado de competencias cardinales según el nivel de gestión			
Competencias cardinales	Nivel de Gestión 1 Asistencia y Asesoramiento	Nivel de Gestión 2 Personal Técnico	Nivel de Gestión 3 Operativo
Servicio al cliente	A	A	B
Flexibilidad	B	B	A
Calidad	A	A	A
Autoconciencia	A	B	A
Honestidad	A	B	A
Compromiso con la organización	A	B	B
Desarrollo personal	A	A	B
<i>Trabajo en equipo</i>	A	A	A
Lealtad	A	A	A
Respeto	A	A	A
Ética	A	B	A
Justicia	B	B	B
Orientación a los resultados	A	B	B
Tolerancia a la presión	B	A	A

Anexo 5

Identificación de competencias específicas



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

“Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Secretaría Técnica Provincial ECORAE de Zamora Chinchipe, año 2016”

La mesa de expertos conformada por la Secretaria Técnica De ECORAE, por el Técnico de Talento Humano y por la Analista Contable, cuyo objetivo es lograr un consenso de ideas basado en la situación real, que den como resultado la identificación de competencias específicas, aplicables al nivel de gestión 1, Asistencia y asesoramiento; nivel de gestión 2, Personal Técnico y al nivel de gestión 3, que es el área operativa de la Secretaria Técnica de ECORAE Zamora.

Competencias específicas sugeridas

Liderazgo
Adaptabilidad al Cambio
Capacidad de Planificar y organizar
Tener Iniciativa
Responsabilidad
Comunicación eficaz
Dinamismo y energía
Ética profesional
Capacidad de Aprender
Orientación al logro de resultados
Gestión del cambio y desarrollo de la organización

Nota* A continuación se detallan por niveles con su respectivo grado

Grados ideales establecidos por el grupo focal para las competencias específicas, por nivel de gestión

Nivel de Gestión 1	Asistencia y asesoramiento
---------------------------	-----------------------------------

①

ANALISTA CONTABLE

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X	X		
Adaptabilidad al cambio				
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad				
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía				
Ética profesional				
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.	X	X		

ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X	X		
Adaptabilidad al cambio				
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad				
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía				
Ética profesional				
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.	X	X		

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X	X		
Adaptabilidad al cambio				
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad				
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía				
Ética profesional				
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.	X	X		

ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X	X		
Adaptabilidad al cambio				
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad				
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía				
Ética profesional				
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.	X		X	

2

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X		X	
Adaptabilidad al cambio				
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad				
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía				
Ética profesional				
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.	X		X	

ANALISTA DE PLANIFICACIÓN

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X	X		
Adaptabilidad al cambio				
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad				
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía				
Ética profesional				
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.	X	X		

ASISTENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X		X	
Adaptabilidad al cambio				
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad				
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía				
Ética profesional				
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.	X	X		

3

TÉCNICA DEL PARQUE AUTOMOTOR

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X		X	
Adaptabilidad al cambio	X			
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad	X	X		
Comunicación eficaz	X		X	
Dinamismo y energía	X		X	
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.				

TÉCNICA DE TALENTO HUMANO

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X	X		
Adaptabilidad al cambio	X	X		
Capacidad de planificar y organizar	X		X	
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad	X	X		
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía	X	X		
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.				

TÉCNICA DE GUARDALMACÉN

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X		X	
Adaptabilidad al cambio	X		X	
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad	X	X		
Comunicación eficaz	X		X	
Dinamismo y energía	X		X	
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.				

TÉCNICO INFORMÁTICO

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X		X	
Adaptabilidad al cambio	X	X		
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Comunicación eficaz	X		X	
Dinamismo y energía	X		X	
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.				

4

TÉCNICA ADMINISTRATIVA TAE

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Adaptabilidad al cambio	X	X		
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad	X	X		
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía	X	X		
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.				

TÉCNICO JURÍDICO

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X	X		
Adaptabilidad al cambio	X	X		
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad	X	X		
Comunicación eficaz	X	X		
Dinamismo y energía	X		X	
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados				
Gestión del cambio y desarrollo org.				

Nivel de Gestión 3

Personal Operativo

CONDUCTOR ADMINISTRATIVO

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo				
Adaptabilidad al cambio	X		X	
Capacidad de planificar y organizar	X		X	
Tener iniciativa	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Comunicación eficaz				
Dinamismo y energía				
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados	X	X	X	
Gestión del cambio y desarrollo org.				

5

CONDUCTOR ADMINISTRATIVO

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo				
Adaptabilidad al cambio	X		X	
Capacidad de planificar y organizar	X		X	
Tener iniciativa	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Comunicación eficaz				
Dinamismo y energía				
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X	X		
Orientación al logro de resultados	X		X	
Gestión del cambio y desarrollo org.				

AUXILIAR DE SERVICIOS

COMPETENCIA ESPECIFICA	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo				
Adaptabilidad al cambio	X	X		
Capacidad de planificar y organizar	X	X		
Tener iniciativa	X	X		
Responsabilidad	X	X		
Comunicación eficaz				
Dinamismo y energía	X			
Ética profesional	X	X		
Capacidad de aprender	X		X	
Orientación al logro de resultados	X	X		
Gestión del cambio y desarrollo org.				

Anexo 6

Información de ayuda y complementaria

Cuestionario para establecer competencias requeridas para el nivel de gestión uno

Con el presente cuestionario de preguntas se pretende establecer el orden de importancia y grado de desarrollo requerido de las competencias relacionadas con el puesto. Entendiendo como competencia la característica o comportamiento diferenciador que distinga el trabajo de una persona con relación a otra el mismo que es medible y comparable.

Para mayor comprensión la evaluación se la realizara en dos documentos distintos.

Es importante aclarar que se pretende evaluar el puesto que ocupa, más no a la persona, por lo que recomendamos ser lo más objetivo posible.

Documento 1: Definición y orden de las competencias

De las seis competencias establecidas determine el orden de importancia que usted considere en el desarrollo de sus funciones, para su mejor comprensión le informamos que en el primer casillero marque del 1 al 6 siendo el 1 el más importante y 6 el de menor importancia o que no es requerida en su puesto de trabajo.

En la segunda fila marque con una x si considera que la competencia es de suma importancia en su puesto de trabajo.

Por favor no deje casilleros en blanco en caso de que considere que esta competencia no aplica para su puesto de trabajo márkuela con una raya como anulada.

Competencias	Orden 1, 2...8	X
<p>Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros</p>		
<p>Tener Iniciativa: mantener una rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de labores. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores.</p>		
<p>Capacidad de planificar y organizar: es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.</p>		
<p>Comunicación eficaz: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo</p>		
<p>Capacidad de aprender: está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad</p>		
<p>Gestión del cambio y desarrollo de la organización: habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización</p>		

Documento 2: Determinación del grado de desarrollo de la competencia.

De la lista de comportamientos asociados a las competencias, analice cuál de ellos se identifica de mejor manera al grado de exigencia que requiere la competencia en relación a su puesto de trabajo y márkelo con una “x”.

Por favor no deje casilleros en blanco en caso de que considere que esta competencia no aplica para su puesto de trabajo márkela con una raya como anulada.

Liderazgo		
A	Capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de la organización. Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo. Capacidad para ser muy selectivo en la selección de estos objetivos. Ya que los mismos deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables.	
B	Capacidad para orientar a los demás miembros de la organización en una dirección determinada con imparcialidad. Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a mediano plazo. Capacidad para ser selectivo en el planteamiento de los objetivos.	
C	Capacidad para orientar a los miembros de la organización en una dirección determinada con imparcialidad. Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a corto plazo y realizarlos	
D	Capacidad para orientar a los miembros de la organización a su cargo y fijar objetivos	

Tener Iniciativa		
A	Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente la acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.	
B	Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante	
C	Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día dentro de su área	
D	Escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente en su área de trabajo	

Capacidad de planificar y organizar		
A	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando a toda la organización. Capacidad para construir un plan, es decir, una descripción organizada y estructurada sea jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados dando más de lo esperado en su ejecución.	
B	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al área bajo su responsabilidad. Capacidad para aportar en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados apartando con mucho esfuerzo en su ejecución.	
C	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aportar con sugerencias en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados de acuerdo a su sector apartando en su ejecución.	
D	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos desde su lugar de trabajo. Capacidad para seguir el plan organizado y estructurado, que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos trazados.	

Comunicación eficaz		
A	Mantiene una comunicación horizontal hacia el personal, desarrollando técnicas para crear la integración y desarrollo del personal. Reconoce y valora los logros de sus compañeros	
B	Esta siempre abierto a escuchar las ideas, sugerencias y opiniones de sus compañeros. Impulsa el intercambio de la información relevante que permita conseguir los objetivos de la organización.	
C	Comparte la información necesaria de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada persona. En caso de conflictos graves se preocupa por conocer el problema y orienta en la solución del mismo. Se preocupa por ser claro y entendible al comunicarse con sus compañeros	

D	Dificulta o retrasa la información relevante que permitan conseguir los objetivos de la organización. No valora las oportunidades de sus compañeros dándoles poca importancia	
---	---	--

Capacidad de aprender		
A	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio	
B	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos	
C	Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos	

Gestión del cambio y desarrollo de la organización		
A	Delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, de acuerdo a sus capacidades. Formula planes de acción en concordancia con los objetivos estratégicos.	
B	Establece con claridad los objetivos de acuerdo a su área de trabajo definiendo los lineamientos a seguir. Practica el Empowerment, o delega funciones a su personal con confianza. Se esfuerza por que exista un buen ambiente de trabajo.	
C	Se fija objetivos concretos distribuyendo responsabilidades generales, manejo adecuado de los recursos de la organización ya sean humanos, materiales o financieros.	
D	Define con dificultad los objetivos de desempeño y delimitar las responsabilidades, supervisa las actividades correspondientes a su área, procurando mantener control sobre ellas.	

Cuestionario para establecer competencias requeridas para el nivel de gestiones

Con el presente cuestionario de preguntas se pretende establecer el orden de importancia y grado de desarrollo requerido de las competencias relacionadas con el puesto. Entendiendo como competencia la característica o comportamiento diferenciador que distinga el trabajo de una persona con relación a otra el mismo que es medible y comparable.

Para mayor comprensión la evaluación se la realizara en dos documentos distintos.

Es importante aclarar que se pretende evaluar el puesto que ocupa, más no a la persona, por lo que recomendamos ser lo más objetivo posible.

Documento 1: Definición y orden de las competencias

De las nueve competencias establecidas determine el orden de importancia que usted considere en el desarrollo de sus funciones, para su mejor comprensión le informamos que en el primer casillero marque del 1 al 9 siendo el 1 el más importante y 9 el de menor importancia o que no es requerido en su puesto de trabajo. En la segunda fila marque con una “x” si considera que la competencia de suma importancia en su puesto de trabajo.

Ojo por favor no deje casilleros en blanco en caso de que considere que esta competencia no aplica para su puesto de trabajo márkuela con una raya como anulada.

Competencias	Orden 1, 2... 9	X
Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros		
Adaptabilidad al cambio: es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.		
Capacidad de planificar y organizar: es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que		

poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.		
Tener iniciativa: pronta ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de labores. Actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores		
Responsabilidad: esta competencia esta asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada es su prioridad.		
Comunicación eficaz: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo		
Dinamismo y energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, en jornadas de trabajo prolongadas o condiciones climáticas adversas sin que por estos se vea afectado su nivel de desempeño		
Ética profesional: capacidad para actuar en todo momento de acuerdo a los principios, valores morales y en las prácticas profesionales como personal, respetando las políticas corporativas de la institución.		
Capacidad de aprender: está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad		

Por favor no deje casilleros en blanco en caso de que considere que esta competencia no aplica para su puesto de trabajo márquela con una raya como anulada.

Liderazgo		
A	Capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de la organización. Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo. Capacidad para ser muy selectivo en la selección de estos objetivos. Ya que los mismos deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables.	

B	Capacidad para orientar a los demás miembros de la organización en una dirección determinada con imparcialidad. Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a mediano plazo. Capacidad para ser selectivo en el planteamiento de los objetivos.	
C	Capacidad para orientar a los miembros de la organización en una dirección determinada con imparcialidad. Capacidad para consensuar con su equipo los objetivos de la empresa a corto plazo y realizarlos	
D	Capacidad para orientar a los miembros de la organización a su cargo y fijar objetivos	

Adaptabilidad al cambio		
A	Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto internos como externos diseñando nuevas políticas y estrategias que permitan a la organización adaptarse rápidamente a los cambios. Capacidad para transformar las debilidades en fortalezas que permitir posesionar a la organización a largo plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para conducir a la organización en épocas de turbulencia incentivando a los colaboradores a remar en el mismo sentido.	
B	Capacidad para motivar en otros la adaptación a los cambios del entorno tanto interno como externo Capacidad para transformar las debilidades en fortalezas que permitir posesionar a la organización a mediano plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para conducir a equipo a su cargo en épocas de turbulencia incentivando a los colaboradores a remar en el mismo sentido.	
C	Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto interno como externo Capacidad para sugerir planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas para posesionar a la organización en corto plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para conducir al grupo a su cargo en épocas de turbulencia incentivándolos a remar en el mismo sentido.	
D	Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto interno como externo Capacidad para sugerir planes de acción en torno a su actividad que permitan transformar las debilidades en fortalezas para posesionar a la organización y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para realizar su trabajo al mismo ritmo habitual, remar en el mismo sentido que sus compañeros de trabajo.	

Capacidad de planificar y organizar		
A	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando a toda la organización. Capacidad para construir un plan, es decir, una descripción organizada y estructurada sea	

	jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados dando más de lo esperado en su ejecución.	
B	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al área bajo su responsabilidad. Capacidad para aportar en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados apartando con mucho esfuerzo en su ejecución.	
C	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aportar con sugerencias en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados de acuerdo a su sector apartando en su ejecución.	
D	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos desde su lugar de trabajo. Capacidad para seguir el plan organizado y estructurado, que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos trazados.	

Tener iniciativa

A	Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.	
B	Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante	
C	Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día dentro de su área	
D	Escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente en su área de trabajo	

Responsabilidad

A	Tiene la capacidad de desarrollar sus tareas con la máxima responsabilidad, dedicación cuidando cada detalle con el propósito de cumplir con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor	
---	---	--

	resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	
B	Tiene la capacidad de desarrollar sus tareas cumpliendo con los plazos programados, cuidando cada detalle para cumplir la calidad requerida, se preocupa por cumplir sus cuotas sin que se lo esté recordando.	
C	Tiene capacidad para cumplir con sus tareas en los plazos requeridos, cumpliendo con la mínima calidad requerida	
D	Tiene capacidad de cumplir con los plazos requeridos pero le cuesta esfuerzo alcanzar la calidad, muy pocas veces cumple ambos	

Comunicación eficaz		
A	Tiene gran habilidad para comunicarse eficazmente, especialmente en situaciones complicadas con clientes externos como internos, presta gran atención cuando le hablan, escucha pacientemente y luego emite su criterio, sabe hacerse entender cuando emite comentarios	
B	Tiene la habilidad de comunicarse eficazmente en su área de trabajo, escuchando con atención y emite sus mejores opiniones.	
C	Capacidad de comunicarse con sus compañeros de trabajo y entenderlos pero le cuesta emitir criterios de opinión	
D	Poca capacidad para comunicarse eficazmente, le cuesta escuchar a sus compañeros razón por la que sus criterios no tienen mayor aceptación.	

Dinamismo y energía		
A	Capacidad para actuar con dinamismo y energía en trabajos fuertes y situaciones cambiantes en jornadas prolongadas, sin que su ritmo de rendimiento se vea afecte	
B	Capacidad para actuar con dinamismo y energía en trabajos fuertes sin que su rendimiento se vea afectado.	
C	Capacidad de desarrollar trabajos fuertes en jornadas prolongadas.	
D	Tiene escaso dinamismo y energía para realizar trabajos fuertes en largas jornadas.	

Ética profesional		
A	Capacidad para dirigir a la organización, actuando sobre bases morales y principios de la ética estableciendo marcos de trabajo tanto para la organización como para sí mismo, buscando siempre apegarse a las políticas de la organización fielmente aun sobre intereses personales	
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuando sobre bases morales y principios de ética estableciendo marcos de trabajo	

	tanto en su área como para sí mismo buscando siempre apegarse a las políticas de la organización, sobre la base de los principios de respeto, siendo referente para la organización tanto por su ética profesional como personal.	
C	Capacidad para conducir a un grupo de trabajo y actuar sobre la base moral y principios de ética, establece un marco de trabajo para sí y para el grupo de trabajo, sobre la base de los principios de respeto, siendo referente para la organización tanto por su ética profesional como personal.	
D	Capacidad para conducirse y actuar sobre bases morales y principios de ética respetando las políticas y valores de la organización aun sobre por intereses propios, siendo referente para sus compañeros, tanto por su ética profesional como personal.	

Capacidad de aprender		
A	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio	
B	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos	
C	Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos	

Cuestionario para establecer el grado de competencias requeridas para el nivel de gestión tres

Con el presente cuestionario de preguntas se pretende establecer el orden de importancia y grado de desarrollo requerido de las competencias relacionadas con el puesto. Entendiendo como competencia la característica o comportamiento diferenciador que distinga el trabajo de una persona con relación a otra el mismo que es medible y comparable.

Para mayor comprensión la evaluación se la realizara en dos documentos distintos.

Es importante aclarar que se pretende evaluar el puesto que ocupa, más no a la persona, por lo que recomendamos ser lo más objetivo posibles.

Documento 1: Definición y orden de las competencias

De las siete competencias establecidas determine el orden de importancia que usted considere en el desarrollo de sus funciones, para su mejor comprensión le informamos que en el primer casillero marque del 1 al 7 siendo el 1 el más importante y 7 el de menor importancia o que no es requerida en su puesto de trabajo. En la segunda fila marque con una x si considera que la competencia de suma importancia en su puesto de trabajo.

Ojo por favor no deje casilleros en blanco en caso de que considere que esta competencia no aplica para su puesto de trabajo márkuela con una raya como anulada.

Competencias	Orden 1, 2... 7	X
Adaptabilidad al cambio: es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.		
Tener iniciativa: pronta ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de labores. Actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores		
Capacidad de aprender: está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad		
Ética profesional: capacidad para actuar en todo momento de acuerdo a los principios, valores morales y en las prácticas profesionales como personal, respetando las políticas		

corporativas de la institución.		
Capacidad de planificar y organizar: es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.		
Orientación al logro de resultados: es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.		
Responsabilidad: esta competencia esta asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada es su prioridad.		

De la lista de comportamientos asociados a las competencias, analice cuál de ellos se identifica de mejor manera al grado de exigencia que requiere la competencia en relación a su puesto de trabajo y márkelo con una “x”.

Por favor no deje casilleros en blanco en caso de que considere que esta competencia no aplica para su puesto de trabajo márkela con una raya como anulada.

Adaptabilidad al cambio		
A	Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto internos como externos diseñando nuevas políticas y estrategias que permitan a la organización adaptarse rápidamente a los cambios. Capacidad para transformar las debilidades en fortalezas que permitir posesionar a la organización a largo plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para conducir a la organización en épocas de turbulencia incentivando a los colaboradores a remar en el mismo sentido.	
B	Capacidad para motivar en otros la adaptación a los cambios del entorno tanto interno como externo Capacidad para transformar las debilidades en fortalezas que permitir posesionar a la organización a mediano plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para conducir a equipo a su cargo en	

	épocas de turbulencia incentivando a los colaboradores a remar en el mismo sentido.	
C	Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto interno como externo Capacidad para sugerir planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas para posesionar a la organización en corto plazo y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas de turbulencia incentivando a los colaboradores a remar en el mismo sentido.	
D	Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno tanto interno como externo Capacidad para sugerir planes de acción en torno a su actividad que permitan transformar las debilidades en fortalezas para posesionar a la organización y consiguiendo los objetivos propuestos. Capacidad para realizar su trabajo al mismo ritmo habitual, remar en el mismo sentido que sus compañeros de trabajo.	

Tener iniciativa		
A	Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente la acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.	
B	Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante	
C	Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día dentro de su área	
D	Escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente en su área de trabajo	

Capacidad de aprender		
A	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio	
B	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos	
C	Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos	

Ética profesional	
A	Capacidad para dirigir a la organización, actuando sobre bases morales y principios de la ética estableciendo marcos de trabajo tanto para la organización como para sí mismo, buscando siempre apegarse a las políticas de la organización fielmente aun sobre intereses personales
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuando sobre bases morales y principios de ética estableciendo marcos de trabajo tanto en su área como para sí mismo buscando siempre apegarse a las políticas de la organización, sobre la base de los principios de respeto, siendo referente para la organización tanto por su ética profesional como personal.
C	Capacidad para conducir a un grupo de trabajo y actuar sobre la base moral y principios de ética, establece un marco de trabajo para sí y para el grupo de trabajo, sobre la base de los principios de respeto, siendo referente para la organización tanto por su ética profesional como personal.
D	Capacidad para conducirse y actuar sobre bases morales y principios de ética respetando las políticas y valores de la organización aun sobre por intereses propios, siendo referente para sus compañeros, tanto por su ética profesional como personal.

Capacidad de planificar y organizar	
A	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando a toda la organización. Capacidad para construir un plan, es decir, una descripción organizada y estructurada sea jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados dando más de lo esperado en su ejecución.
B	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al área bajo su responsabilidad. Capacidad para aportar en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, de acciones que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados apartando con mucho esfuerzo en su ejecución.
C	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos influenciando al sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aportar con sugerencias en la construcción de un plan organizado y estructurado sea jerárquica o no, que guíe la conducta a seguir,

	mediante la programación de objetivos, asignación de medios a la consecución de los objetivos trazados de acuerdo a su sector apartando en su ejecución.	
D	La capacidad para ordenar las prioridades en diferentes fases, determinar los medios más adecuados para la consecución de los objetivos fijados y asegurar la efectiva aplicación de los mismos desde su lugar de trabajo. Capacidad para seguir el plan organizado y estructurado, que guíe la conducta a seguir, mediante la programación de objetivos trazados.	

Orientación al logro de resultados

A	Tiene la capacidad para identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a la organización, persistiéndolos hasta mostrar resultados. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la organización.	
B	Tiene capacidad para mostrar interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.	
C	Capacidad de proyectar las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.	
D	Capacidad para estimular y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	

Responsabilidad

A	Tiene la capacidad de desarrollar sus tareas con la máxima responsabilidad, dedicación cuidando cada detalle con el propósito de cumplir con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	
B	Tiene la capacidad de desarrollar sus tareas cumpliendo con los plazos programados, cuidando cada detalle para cumplir la calidad requerida, se preocupa por cumplir sus cuotas sin que se lo esté recordando.	
C	Tiene capacidad para cumplir con sus tareas en los plazos requeridos, cumpliendo con la mínima calidad requerida	
D	Tiene capacidad de cumplir con los plazos requeridos pero le cuesta esfuerzo alcanzar la calidad, muy pocas veces cumple ambos	

Anexo 7
Manual de funciones

RESOLUCION No. SENRES-RH-2005 - 000042

**EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

CONSIDERANDO:

- Que, el Artículo 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo dispone que la Ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;
- Que, la Codificación de Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, publicada en el Registro Oficial No. 16 de 12 de mayo del 2005, establece que el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil estará conformado, entre otros, por el subsistema de clasificación de puestos;
- Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 2474 publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 505 de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la clasificación de puestos;
- Que, los artículos 3 y 101 de la LOSCCA y artículo 1 de su Reglamento, precisan las instituciones, entidades, organismos y empresas que se encuentran comprendidas en su ámbito;
- Que, de acuerdo con el literal b) del artículo 6, y literal b) del artículo 24 de la LOSCCA, para ingresar al Servicio Civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual Genérico de Clasificación de puestos del Servicio Civil y en los manuales de clasificación de puestos de cada entidad. Y que, de acuerdo con la misma norma, uno de los deberes de los servidores públicos es desempeñar personalmente las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia y con diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

Que, los artículos 66, 67 y 68 de la LOSCCA, facultan a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal;

Que, el artículo 138 del Reglamento de la LOSCCA señala que, para establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 67 de la Ley (actual 66), se reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad;

Que, la valoración y clasificación de puestos se realizará con base en la descripción de puestos elaborada por cada una de las unidades de administración de recursos humanos-UARHs institucionales, a cuyo efecto es necesario dotarles de políticas, normas e instrumentos técnicos para valorar y clasificar los puestos del Servicio Civil;
y

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 54 literal c) y 57 literal b) de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y artículo 138 inciso primero de su Reglamento:

RESUELVE:

EMITIR LA NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL

CAPÍTULO I

DEL OBJETO Y AMBITO DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL

Art. 1.- Objeto.- La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público -LOSCCA, y en el artículo 1 de su Reglamento.

Art. 3.- Del Subsistema de Clasificación de Puestos.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.

CAPÍTULO II

DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS

Art. 4.- De los sustentos de la Clasificación de Puestos.- La valoración y clasificación de puestos se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

- a) La clasificación de puestos se basará en las políticas normas e instrumentos emitidos por la SENRES, que servirá de sustento para el establecimientos de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos;
- b) La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios;
- c) La descripción, valoración y clasificación de puestos debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil;
- d) Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones, y
- e) La relevancia de los factores, subfactores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

Art. 5.- De las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.- Determinarán, al interior de cada una de ellas, el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios para su funcionamiento.

Art. 6.- De los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos.- Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles

<u>NIVEL</u>	<u>ROLES</u>
NO PROFESIONAL	SERVICIO ADMINISTRATIVO
	TÉCNICO
PROFESIONAL	EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y
	EJECUCION DE PROCESOS
	EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS
DIRECTIVO	DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL

Art. 7.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

<u>NIVELES</u>	<u>GRUPO OCUPACIONAL</u>
NO PROFESIONALES	SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 1
	SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 2
	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1
	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2
	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3
	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4
PROFESIONALES	SERVIDOR PÚBLICO 1
	SERVIDOR PÚBLICO 2
	SERVIDOR PÚBLICO 3
	SERVIDOR PÚBLICO 4
	SERVIDOR PÚBLICO 5
	SERVIDOR PÚBLICO 6
	SERVIDOR PÚBLICO 7
DIRECTIVO	DIRECTOR TECNICO DE AREA

Art. 8.- Componentes del Subsistema.- El Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, está integrado por los procesos de: Análisis de puestos, Descripción de Puestos, Valoración de Puestos, Clasificación de Puestos, y Estructura de Puestos.

CAPITULO III

DEL PROCEDIMIENTO

Art. 9.- Del plan de clasificación de puestos.- La UARHs presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la Institución.

En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

Art. 10.- Del análisis de puestos.- Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la SENRES.

Art. 11.- De la descripción de puestos.- Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con la UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

Art. 12.- De la valoración de puestos.- Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

La UARHs, de conformidad a la metodología prevista en el capítulo IV de esta norma técnica y sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorará los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

Art. 13.- De la clasificación de puestos.- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica.

Art. 14.- De la estructura de puestos.- La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.

CÓDIGO**SECTORES E INSTITUCIONES DEL ESTADO**

- 1. SECTOR: GOBIERNO CENTRAL**
- 1.1 SERVICIO: PRESIDENCIA Y VICEPRESIDENCIA
 - 1.2 SERVICIO: ECONOMIA Y FINANZAS
 - 1.3 SERVICIO: ENERGIA Y MINAS
 - 1.4 SERVICIO: EDUCACION Y CULTURA
 - 1.5 SERVICIO: SALUD PUBLICA
 - 1.6 SERVICIO: TRABAJO Y EMPLEO
 - 1.7 SERVICIO: BIENESTAR SOCIAL
 - 1.8 SERVICIO: DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA
 - 1.9 SERVICIO: AGRICULTURA Y GANADERIA
 - 1.10 SERVICIO: AMBIENTE
 - 1.11 SERVICIO: TURISMO
 - 1.12 SERVICIO: COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACION Y PESCA Y COMPETITIVIDAD
 - 1.13 SERVICIO: OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES
 - 1.14 SERVICIO: GOBIERNO, CULTOS, POLICIA Y
MUNICIPALIDADES
 - 1.15 SERVICIO: RELACIONES EXTERIORES
 - 1.16 SERVICIO: DEFENSA NACIONAL
 - 1.17 SERVICIO: ORGANISMOS DE DESARROLLO
REGIONAL
2. SECTOR: *ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN*
3. SECTOR: *ORGANISMOS ELECTORALES*
- 4. SECTOR: REGIMEN SECCIONAL AUTÓNOMO**
- 4.1 CONSEJOS PROVINCIALES
 - 4.2 MUNICIPIOS
 - 4.3 JUNTAS PARROQUIALES
5. SECTOR: **SOCIEDADES**
6. SECTOR: **EMPRESAS PUBLICAS**

CAPITULO IV

DE LA VALORACION DE PUESTOS

Art. 15.- De los factores para la valoración de puestos.- La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

<u>FACTORES</u>	<u>SUBFACTORES</u>	<u>PONDERACIÓN</u>	<u>SUBTOTAL</u>
COMPETENCIAS	<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>200</i>	<i>500</i>
	<i>EXPERIENCIA</i>	<i>100</i>	
	<i>HABILIDADES DE GESTION</i>	<i>100</i>	
	<i>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</i>	<i>100</i>	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	<i>CONDICIONES DE TRABAJO</i>	<i>100</i>	<i>200</i>
	<i>TOMA DE DECISIONES</i>	<i>100</i>	
RESPONSABILIDAD	<i>ROL DEL PUESTO</i>	<i>200</i>	<i>300</i>
	<i>CONTROL DE RESULTADOS</i>	<i>100</i>	
<i>TOTAL PUNTOS</i>		<i>1000</i>	<i>1000</i>

Art. 16.- De las competencias: Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

a) **Instrucción Formal.-** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

ASIGNACION DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>		
	<i>Por años</i>	<i>Por título</i>	<i>Total</i>
<i>Educación Básica</i>			15
<i>Bachiller</i>	5	15	45
<i>Técnico</i>	10	20	85
Profesional – Universitario			
<i>Profesional - Tecnología</i>	15	35	125
<i>Profesional - 4 años</i>	15	35	140
<i>Profesional - 5 años</i>	15	35	155
<i>Profesional - 6 años o más</i>	15	35	170
<i>Diplomado Superior</i>		10	
<i>Especialidad</i>		20	
<i>Maestría o PHD</i>		30	

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
EDUCACION BASICA	Nivel de instrucción básica.
BACHILLER	Estudios formales de educación media.
TÉCNICO	Estudios técnicos de una rama u oficio- Post bachillerato
TÍTULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.
DIPLOMADO	Conocimiento de una rama científica adicional.
ESPECIALISTA	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
MAESTRÍA O MAS	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

Experiencia.- Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<i>NIVEL</i>	<i>AÑOS DE EXPERIENCIA</i>	<i>PUNTAJE</i>
NO PROFESIONAL		
SERVICIOS	Hasta un año	13
<i>ADMINISTRATIVO</i>	Hasta un año	25
<i>TÉCNICO</i>	1 año	38
PROFESIONAL		
<i>EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO</i>	2 años	50
<i>EJECUCION DE PROCESOS</i>	3 - 4 años	63
<i>EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS</i>	5 - 6 años	75
<i>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</i>	7 - 9 años	88
DIRECTIVO		
<i>DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL</i>	10 años o más	100

Habilidades de gestión.- Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.
2	ξ El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.
3	ξ El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. ξ Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. ξ Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
4	ξ Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
5	ξ Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. ξ Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. ξ Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

δ) **Habilidades de comunicación.**- Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<u>NIVELES</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	<ul style="list-style-type: none"> ξ El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. ξ Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.
2	<ul style="list-style-type: none"> ξ Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. ξ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.
3	<ul style="list-style-type: none"> ξ Establece una red moderada de contactos de trabajo. ξ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.
4	<ul style="list-style-type: none"> ξ Establece una red amplia de contactos internos. ξ El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. ξ Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.
5	<ul style="list-style-type: none"> ξ El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. ξ El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. ξ Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.

Art.17.- De la complejidad del puesto.- Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:

a) **Condiciones de trabajo.-** Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que esta sujeto el puesto, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.
2	ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.
3	ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
4	ξ Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.
5	ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.

b) **Toma de Decisiones.**- Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	ξ Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.
2	ξ La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.

3	ξ La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.
4	ξ La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.
5	ξ La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

Art. 18.- De la responsabilidad.- Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

a) **Rol del Puesto.-** Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<u>GRUPO OCUPACIONAL</u>	<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
NO PROFESIONAL	SERVICIOS	25
	ADMINISTRATIVO	50
	TÉCNICO	75
PROFESIONAL	EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO	100
	EJECUCIÓN DE PROCESOS	125
	EJECUCIÓN Y SUPERVISION DE PROCESOS	150
	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	175
DIRECTIVO	DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	200

CRITERIO DE VALORACION DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
SERVICIO	ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.
ADMINISTRATIVO	ξ Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
TÉCNICO	ξ Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
EJECUCION DE APOYO TECNICO Y TECNOLOGICO	ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
EJECUCIÓN DE PROCESOS	ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCIÓN Y SUPERVISION DE PROCESOS	ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	ξ Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

b) **Control de Resultados.**- Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	<p>ξ Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.</p>
2	<p>ξ El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.</p>
3	<p>ξ Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos.</p> <p>ξ Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.</p>
4	<p>ξ Responsable de los resultados del equipos de trabajo.</p> <p>ξ Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos.</p> <p>ξ Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p>
5	<p>ξ Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes.</p> <p>ξ Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.</p> <p>ξ Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.</p> <p>ξ Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.</p>

Art. 19.- Escala de intervalos de valoración.- Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde, de acuerdo a la siguiente escala:

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS	
		DE	HASTA
1	Servidor Público de Servicios 1	153	213
2	Servidor Público de Servicios 1	214	273
3	Servidor Público de Apoyo 1	274	334
4	Servidor Público de Apoyo 2	335	394
5	Servidor Público de Apoyo 3	395	455
6	Servidor Público de Apoyo 4	456	516

7	Servidor Público 1	517	576
8	Servidor Público 2	577	637
9	Servidor Público 3	638	697
10	Servidor Público 4	698	758
11	Servidor Público 5	759	819
12	Servidor Público 6	820	879
13	Servidor Público 7	880	940
14	Servidor Público 8	941	1000

Nota: Artículo reformado por la Resolución No. SENRES-2009-000013, de 30 de enero de 2009.

Art. 20.- Reformas.- Los niveles estructurales y clases de puestos previstos en los artículos 1 y 3 de la Resolución SENRES No. 2004 – 000186, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 463 de 17 de noviembre de 2004, con la que se promulgó la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas de los Servidores Públicos, queda expresamente reformada de conformidad a lo determinado en el artículo 7 y 19 de la presente Norma Técnica.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Del Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones, SENRES, expedirá y mantendrá actualizado el Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, que contendrá las descripciones y perfiles de exigencias referenciales de los niveles estructurales y grupos ocupacionales definidos en el artículo 7 de esta norma técnica.

Segunda.- Del Manual de Clasificación de Puestos institucional.- Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a través de las unidades de administración de recursos humanos UARHs, hasta el 31 de diciembre del 2005 y previo al proceso de implementación de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas, emitirán y mantendrán actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos institucional, de conformidad a lo establecido en el artículo 149 del Reglamento de la LOSCCA que será expedido por la máxima autoridad, previo dictamen favorable de la

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.

Las descripciones y perfiles de exigencias que conforman los manuales institucionales, formarán parte del Manual General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

Los manuales de clasificación de puestos institucionales, en lo que se refiere al perfil de exigencias, guardarán armonía con los niveles de instrucción establecidos en la Ley de Educación Superior y Ley de Educación.

La descripción y perfil de exigencias del puesto se constituirá en instrumento básico para la definición de bases de los concursos de méritos y oposición, para la evaluación del desempeño de los servidores dentro de las unidades y procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias desarrollables que sustenten el plan de desarrollo y capacitación.

Tercera.- Presupuesto.- La aplicación del proceso de descripción, valoración y clasificación de puestos, genera afectaciones económicas que deben estar acordes con las normas establecidas en las disposiciones generales del Presupuesto del Estado.

Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado con sustento en la metodología establecida en esta norma técnica, procederán a valorar y clasificar los puestos, definiendo los roles, misión y niveles de atribuciones y responsabilidad de los mismos dentro de las unidades o procesos organizacionales, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas, y el estudio, análisis y resolución de la SENRES.

Cuarta.- Obligatoriedad del Sistema.- La estructura de puestos institucionales y los grupos ocupacionales genéricos, será de uso obligatorio en todo movimiento de personal relativo al ingreso, reingreso o restituciones, ascenso, traslado, traspaso, cambio administrativo, licencias y comisiones con remuneración y sin remuneración, sanciones, incrementos de remuneraciones, subrogaciones o encargos, cesación de funciones, contratos ocasionales, vacaciones, listas de asignaciones, elaboración de distributivos de remuneraciones y roles de pago, en las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, una vez que se haya revisado e implementado las descripciones, valoración y clasificación de puestos, de conformidad a esta norma técnica.

Quinta.- Cambios de denominación.- Los cambios a las denominaciones de puestos establecidas en los Manuales de Clasificación de Puestos Institucionales, no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

Sexta.- Los procesos de revisión de la descripción, valoración y clasificación de puestos en las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, procederá específicamente en casos en los que los puestos se encuentren vacantes; por motivo de creación o reorganización institucional; cambio de régimen de personal legalmente aprobado, entre otros. En tales circunstancias, la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, dictaminará sobre los puestos estrictamente necesarios, conforme lo determinan los artículos. 66 y 67 de la LOSCCA.

La inobservancia de esta Norma Técnica, será sancionada de conformidad con lo previsto en los artículos 43, 128, 136 y Disposición General Octava de la LOSCCA; y, Disposición General Tercera y Cuarta de su Reglamento.

Séptima.- Puestos creados.- Todo puesto que fuere creado por necesidades de funcionamiento de unidades o procesos organizacionales será valorado y clasificado dentro de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

Octava.- Movilidad.- Los estudios de clasificación de puestos respecto a la estructura organizacional de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, generan grupos ocupacionales permanentes y de movilidad, cuyos servidores son susceptibles de ser trasladados, traspasados o sujetos a cambios administrativos en función de las necesidades de funcionamiento de las unidades o procesos organizacionales, previo informe de la UARHs y de acuerdo a lo previsto en la LOSCCA y su Reglamento.

Novena.- Criterio de aplicación.- En los casos de duda, que surjan de la aplicación de la presente Norma Técnica por parte de las UARHs, la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSCCA.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Los servidores que, según los estudios de valoración y clasificación de puestos, se encuentren ocupando puestos a cuyas exigencias no respondan su perfil personal, entrarán, en un plan de formación y desarrollo de personal, que permita adecuar sus competencias a los requerimientos de los puestos y procesos organizacionales.

El plan de formación y desarrollo de personal será instrumentado y administrado por las unidades de administración de recursos humanos UARHs de las instituciones, entidades,

organismos y empresas del Estado, una vez que el servidor cumpla con el perfil determinado para el puesto, se procederá a la revisión de la ubicación del mismo.

Nota: Disposición reformada con Resolución No.SENRES-2008-000194, publicada en Registro Oficial No. 447, de 16 de octubre de 2008.

Los servidores que no respondan a los perfiles de exigencias de los puestos, no podrán ser promocionados a puestos jerárquicos superiores.

Segunda.- Mientras se efectúe el proceso de expedición de las estructuras ocupacionales y manuales de clasificación de puestos institucionales de acuerdo a esta norma técnica, el Índice Ocupacional y Manual de Clasificación de Puestos, expedidos mediante Resolución No. DNP- 036, publicada en Registro Oficial No. 190 de 14 de mayo de 1993 y sus reformas, y las estructuras y manuales de clasificación de puestos de que disponen las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, se mantendrán vigentes.

Derogatoria.- Se deroga expresamente la Resolución No. OSCIDI-2001-034, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 234 del 29 de diciembre de 2000, y sus reformas expedidas mediante Resolución No. OSCDI-2001-075, publicada en Registro Oficial No. 434 del 17 de octubre del 2001.

Artículo final.- La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los dos días del mes de agosto del dos mil cinco.

Publicada en Registro Oficial No. 103 del 14 de septiembre del 2005

Coordinación con:

Ing. Daniel Carchi
Analista de Talento Humano