



Agosto 2019 - ISSN: 2254-7630

**ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
LABORALES  
EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**

**MANAGEMENT FOR LABOR COMPETENCES IN THE FINANCIAL  
MANAGEMENT - UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**

**<sup>1</sup>Beatriz Moreira Macías**

Maestría de Gestión del Talento Humano  
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. [ibmoreira@utm.edu.ec](mailto:ibmoreira@utm.edu.ec)  
[Beatrizmoreira83@hotmail.com](mailto:Beatrizmoreira83@hotmail.com)

**<sup>2</sup>Mónica Murillo Mora**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas,  
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. [mmurillo@utm.edu.ec](mailto:mmurillo@utm.edu.ec), [moka021076@yahoo.com](mailto:moka021076@yahoo.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Beatriz Moreira Macías y Mónica Murillo Mora (2019): "Análisis conceptual de la gestión por competencias laborales en la dirección financiera - Universidad Técnica de Manabí", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/08/gestion-competencias-laborales.html>

## RESUMEN

La Gestión del Talento Humano en la Dirección Financiera (DF) de la Universidad Técnica de Manabí (UTM), tiene como objetivo implementar planes de mejoramiento en sus procesos, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y operativo, orientado al diseño de un modelo de gestión por competencias laborales para el fortalecimiento del desempeño laboral. Entre sus objetivos específicos se busca determinar las funciones ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por competencias; la elaboración de una guía de procedimientos para la ocupación de cargos en las unidades operativas de la dirección, determinar la importancia de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos según la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), identificar las estrategias de motivación para que los servidores se comprometan a cumplir los objetivos de la dirección, determinar técnicas para aplicar la evaluación de desempeño laboral, estableciendo los ascensos o capacitaciones específicas, y determinar un modelo de gestión por competencias laborales en esta área, para fortalecer el desempeño laboral.

El estudio de campo considera a las personas involucradas de manera directa con la DF de la UTM, además de los instrumentos relevantes para el desarrollo, de igual manera la investigación documental con la finalidad de extraer la información correspondiente a la organización del talento humano en esta área, los aspectos del desempeño laboral, entre otros.

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Alumna de la Maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí - Ecuador, Analista de Tesorería de la misma institución.

<sup>2</sup> Contador público autorizado; Licenciada en Contabilidad y Auditoría; Master en Contabilidad y Auditoría, PhD en Ciencias Contables y Financieras; Profesora Agregada y Directora Financiera de la Universidad Técnica de Manabí – Ecuador.

El modelo de gestión por competencias es una herramienta que contiene procesos administrativos establecidos en los subsistemas de gestión del talento humano de acuerdo a lo establecido en la LOSEP.

**Palabras Claves:** gestión, talento humano, competencias laborales, desempeño, servidores públicos.

## **SUMMARY**

The Human Talent Management in the Financial Management (DF) of the Technical University of Manabí (UTM), aims to implement improvement plans in their processes, through a study involving managers, administrative and operational staff, oriented to the design of a management model for labor competencies to strengthen work performance. Among its specific objectives, it is sought to determine the occupational functions to elaborate the profile of the position by competences; the elaboration of a procedure guide for the occupation of positions in the operational units of the management, determine the importance of the functions and responsibilities of the public servants according to the Organic Law of Public Service (LOSEP), identify the motivation strategies so that the servants commit themselves to fulfill the objectives of the direction, to determine techniques to apply the evaluation of labor performance establishing the promotions or specific qualifications, and to determine a model of management by labor competitions in this area, to strengthen the labor performance.

The field study considers the people directly involved with the DF of the UTM, in addition to the relevant instruments for development, in the same way the documentary research with the purpose of extracting the information corresponding to the organization of the human talent in this area, aspects of work performance, among others.

The management model is a tool that contains administrative processes established in the human talent management subsystems according to the provisions of the LOSEP.

**Keywords:** management, human talent, job skills, performance, public servants.

## **INTRODUCCIÓN**

En el siglo XXI los equilibrios del poder en el mundo están cambiando, nuevas potencias se incorporan al contexto internacional, las agrupaciones económicas de naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes, el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales y las nuevas formas de la competencia, en los mercados mundiales son todos elementos de una profunda transformación. Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no ayudo de mucho para lograr elevar el nivel de la productividad (Chiavenato, 2000).

En sí, las competencias están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir – faire, conocimientos y cualidades individuales, de ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. (Levy-Leboyer, 2000 en Alles, 2000).

Las instituciones necesitan ejecutar procesos y aplicar orden a las tareas que realizan, este es el caso de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica de Manabí, cuya actividad es financiera - académica.

Teniendo en cuenta lo anterior, se detecta la necesidad de establecer manuales de procesos y procedimientos, alcanzando el cumplimiento de las actividades internas de manera concreta, con miras a una posible propuesta que cumpla lo señalado anteriormente.

Autores como Alles (2013); Zarifian (2001); McClelland (1989), Gallart y Jacinto (1995), estiman que la gestión del talento humano a través de la gestión por competencias, puede mejorar la productividad, en el desempeño individual, grupal y organizacional.

El precisar objetivos en las instituciones establece una tarea sustancial e ineludible, pero su puesta en marcha dentro de una organización es otro trabajo totalmente diferente, todo plan compuesto por manuales de estrategia organizacional le faltará ventajas si solamente existe en la mente de los directores y administradores de una organización. Si pocos de los que ocupan los niveles inferiores de un organigrama alcanzan a conocer, deferir o seguir estos objetivos, poco se habrá logrado. Es por esta razón que el proceso de las competencias se torna indispensable y es aquí donde el papel del jefe juega un rol importante.

Para ello es necesario preparar educativamente a la sociedad en general en esta orientación hacia la competitividad. El comportamiento organizacional de cada empresa permite conocer y entender las fortalezas y debilidades de manera grupal e individual, de tal manera, que le permita

a la organización analizar el desempeño laboral mediante las competencias críticas definidas previamente en base a los objetivos de la compañía, (Robbins 2004). Un país que garantiza a su población una formación educativa con una filosofía hacia la productividad estará procurando la ocupación de fuerza de trabajo eficiente y altamente preparada, su efecto en el corto, mediano y largo plazo, es contar con organizaciones productivas y competitivas en todos los órdenes económicos y sociales.

Alles (2000), define las competencias laborales como la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. Son todos estos elementos los que, en conjunto, ilustran la cualidad fundamental de una competencia, a saber, su relación directa con la estrategia institucional en el marco de un puesto de trabajo determinado. Se puede añadir, por tanto, que las competencias están ancladas en comportamientos observables, en el ejercicio de un oficio o profesión y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito de toda institución.

Para conocer esto es importante auxiliarse de un buen sistema de evaluación de desempeño el cual tiene que ser integral, que permita evaluar de primera instancia, los resultados definidos encaminados al logro de los objetivos de la organización y por otro lado que también evalúe comportamientos, actitudes y habilidades observables es decir, conocer las habilidades laborales con las que cuenta cada trabajador, lo que propicia lograr al éxito y crear el vehículo para lograrlo y construirlo (Alles 2007).

Visto el panorama histórico y fundamentada la necesidad de la implantación de un modelo de gestión basado en competencias, el objetivo del presente artículo busca describir las definiciones y conceptos sobre la temática, para plantearla a futuro como un modelo de gestión basado en competencias que involucre a los diversos procesos técnicos de recursos humanos practicados en la institución, alineados al logro de objetivos institucionales.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es de tipo documental, pues tiene la finalidad de extraer la información correspondiente a la gestión por competencias, la organización del talento humano, los aspectos del desempeño laboral, entre otros; sustentándose en teorías, enfoques y conceptualizaciones de varios autores en libros, publicaciones, revistas, folletos para el desarrollo de cada uno de los elementos.

Por tanto, el presente estudio se fundamenta en una investigación documental bibliográfica, aplicada o empírica, descriptiva.

Los métodos que se aplican en esta investigación son inductivo-deductivo y analítico porque se realizó un análisis de lo general a lo particular, partiendo desde la causa al efecto. En el método inductivo con los consecuentes pasos: comparación, abstracción, generalización.

La encuesta constituye la técnica aplicada a los 23 servidores que laboran en la Dirección financiera de la Universidad Técnica de Manabí. Los resultados que se obtuvieron mediante esta técnica se procesaron mediante un análisis estadístico y representación gráfica que permiten una fácil comprensión de los mismos.

## **DESARROLLO**

El CINTENFOR (Centro Iberoamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional), perteneciente a la OIT (Organización Internacional de Trabajo), indica que la competencia laboral no es probabilidad del éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada, es aquí donde se conocen las habilidades necesarias para un desempeño adecuado en sus funciones.

El término competencia según Mendoza (2018) se refiere a la capacidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades, pensamientos y valores que posee una persona para actuar en un contexto específico. En tanto, se los considera como aquellos recursos cognitivos que tienen influencia sobre el desarrollo del individuo en el aspecto personal, social y laboral.

Mendoza (2018), afirma que el modelo de competencias profesionales integrales define tres niveles de competencias:

Competencias Básicas	Competencias Genéricas	Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión</li> <li>•Competencias cognitivas, técnicas y metodológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Base común de la profesión y están referidas a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren respuestas complejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Base particular del ejercicio profesional y se vinculan a determinadas condiciones de ejecución</li> </ul>

Figura 1. Niveles de competencias.  
Fuente: Mendoza, I. (2018)

De estas premisas parte que el perfil por competencia es fundamental ya que un colaborador al mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa (Chávez, 2012).

Un abordaje al concepto de competencias laborales lo enmarcan Martínez y Martínez (2009) como “una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado” (pág. 6). Hubbard (2017) hace referencia al modelo del Iceberg que divide las competencias en dos grandes grupos, como se observa en la siguiente figura:



Figura 2. Modelo del Iceberg.  
Fuente: Hubbard (2017)

En referencia al modelo del Iceberg, es importante destacar que cuando se habla de competencia se debe considerar que existen características en las personas (habilidades y conocimientos) que son indispensables, pero no suficientes como para garantizar la excelencia en el desempeño y que hay otras características que no son apreciables a simple vista, pero que aportan un valor agregado a la excelencia y el éxito de una persona en el trabajo o en cualquier otra actividad.

En este sentido, las competencias forman parte esencial del talento humano de una empresa, siendo importante la clara identificación de la mismas a través del establecimiento de modelos de competencias según el cargo o puesto que ocupará u ocupa el empleado o trabajador de una empresa.

Moreno (2010), aporta al concepto de competencias que, ser competente no es sólo una cuestión de aplicar conocimiento a una determinada situación, también incluye que la persona organice sus actividades y pueda adaptarse a las peculiaridades de sus funciones que son las bases de su experiencia en la actividades y práctica diaria.

Alpizar y Molina (2018), señalan que las competencias se logran en una dinámica de interrelación entre el aprendizaje y el desarrollo cognitivo; que son el resultado para la experiencia del ejercicio profesional que llevan a cumplir con la misión y visión de la organización.

Según Ruiz (2015), a través de un modelo de gestión por competencias se pueden evaluar las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Es por ello, que según Domingo y Delgado (2016) las competencias de acuerdo a su aplicación pueden ser:

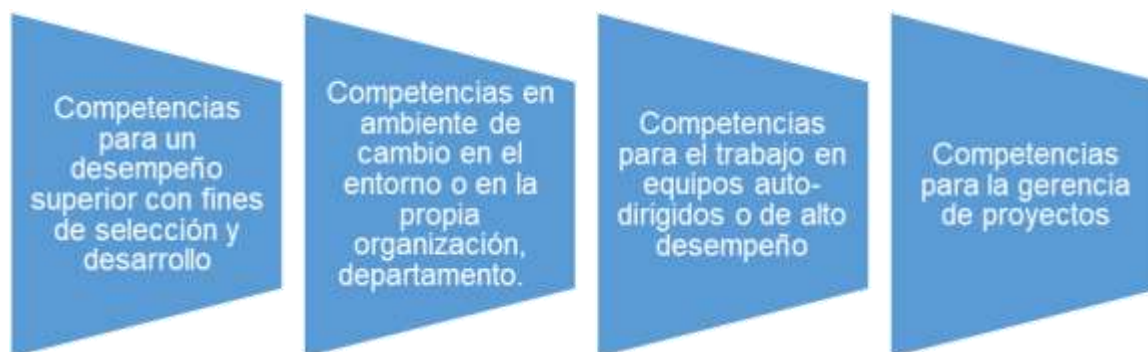


Figura 3. Tipos de modelos de competencias.  
Fuente: Domingo, J. y Delgado, M. (2016).

Partiendo de lo anterior, existen algunos elementos que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias como:

- 1) Alinea la gestión del talento humano a las estrategias de la empresa.
- 2) Permite operacionalizar la administración del capital humano.
- 3) Los puestos, cargos o posiciones se diseñan tomando como referencia las competencias requeridas para lograr los objetivos del proceso; y
- 4) El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Bajo estas premisas, el perfil por competencia es fundamental ya que un colaborador al mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa (Chávez, 2012).

Hoyos (2010) menciona que, en el diseño de perfiles de cargos por competencias, las empresas pretenden estar seguras de que los seleccionados para desempeñar una actividad o responsabilidad tengan los sustentos suficientes que demuestren su competitividad en el desarrollo adecuado de las funciones asignadas.

Es importante que al momento de crear un perfil laboral el aspirante tenga conocimiento del puesto, habilidades que debe poseer para realizar con eficiencia sus funciones, actitudes, la forma de ser o comportarse, carácter y personalidad y valores específicos que debe poseer para el puesto en cuestión.

Los procesos y su gestión también son tratados a nivel científico en el sistema de educación superior, así Chancay y Murillo (2019), conceptualizan que, la gestión por procesos ha evolucionado de acuerdo a las exigencias del desarrollo humano, físico, cultural y tecnológico, empleando reglas y planes de mejora para las instituciones privadas y públicas principalmente para la educación superior que está evolucionando en el marco educativo y pueda obtener los resultados propuesto por la entidad.

En la actualidad, las universidades se apresuran a implantar el enfoque de gestión por competencias y lo llevan a cabo de distintas maneras, debido a que no existen pautas de comportamiento exigidas, sino grandes líneas generales de actuación, por lo que genera un desacuerdo de metodologías y actividades docentes, unas más cercanas a modelos empresariales y otras más a modelos docentes anteriores (Gutiérrez y Pablos, 2010).

En este sentido, González y Ortiz (2011) indican que las competencias profesionales constituyen un término que enfoca la respuesta integral de la personalidad en una situación determinada, en la que tiene, para resolver de manera eficiente inconvenientes que se le presentan combinados con conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades. Es por ello, que la Universidad, como la mediadora entre el individuo y el mundo del trabajo, debe atender las competencias para garantizar la idoneidad de sus egresados y atender los problemas reales de la sociedad.

En cuanto a los perfiles de puestos, Hoyos (2010) menciona que, en su diseño por competencias, las empresas intentan estar inequívocas de que los seleccionados para desempeñar una actividad o responsabilidad tengan los sustentos suficientes, que demuestren su competitividad en el desarrollo adecuado de las funciones asignadas.

La importancia de establecer perfiles para la incorporación de personal “radica en que hay un parámetro al cual acudir para comparar lo que esperamos de alguien, para darle un mejor cumplimiento a las funciones que va a desempeñar en su puesto de trabajo” (Méndez, 2017).

Aunque existen diferentes definiciones del término perfiles de puesto, resulta que es la herramienta para determinar la necesidad que se tiene en una empresa para tener un talento humano competente. Para el diseño de perfiles de puestos según Ernst y Young (2017) se debe seguir el siguiente proceso:

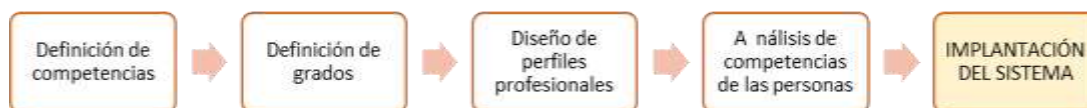


Figura 4. Diseño de perfiles.  
Fuente: Ernst y Young (2017)

Este proceso deberá definir las competencias de las personas mediante las siguientes fuentes:

- Evaluación por superiores, donde el superior directo del cargo recopila información de cada persona sobre sus conocimientos, habilidades y cualidades.
- Autocuestionarios, donde las personas evaluadas muestran su percepción sobre sus competencias.
- Evaluación por terceros, consiste en entrevistas aplicadas tanto al personal como a directivos por personas ajenas a la actividad de la empresa.
- Pruebas profesionales, están direccionadas a conocer la medida en que la persona desarrolla las competencias exigidas por el cargo.
- Adecuación persona/puesto, consiste en la identificación del nivel de ajuste de la persona, identificando los puntos fuertes y débiles en el cargo. (Ernst y Young, 2017).

Una vez que se cumple con el proceso respectivo se procede a la implantación del sistema de diseño de perfiles, que tiene como objetivo satisfacer una necesidad primordial de la empresa. Además, la efectividad de un sistema de gestión por competencias dependerá en gran medida de la aceptación y promoción del mismo, que incidirá en su éxito o fracaso. Pues, este puede presentar dificultades en su aplicación ya que requiere de gran esfuerzo en cuestión de tiempo, dinero y recursos materiales.



Es importante destacar que el diseño de los perfiles está ligado a las competencias que se requiere de las personas para desempeñar un cargo y cumplir con eficiencia las responsabilidades asignadas, objetivos y metas de la empresa.

El perfil por competencia es fundamental ya que un colaborador al mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa (Chávez, 2012). Los perfiles por competencia en la actualidad son de gran importancia para las empresas, tanto públicas como privadas, ya que permiten adaptar sus estrategias competitivas y de desarrollo a las tendencias que cada día exigen más del talento humano. Otro elemento que se debe considerar sobre esta temática, es el establecimiento de las características o aspectos que identifican un cargo, que se lo realiza a través de la identificación del mismo.

Según Mondy (2014) consiste en describir las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Debe incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como "Ese no es mi trabajo" (p.98).

Por lo tanto, su descripción consiste en exponer de manera detallada las atribuciones o responsabilidades del cargo, así como el detalle de las acciones que deberá desarrollar el ocupante del mismo (Chiavenato, 2015).

En este sentido, se puede concluir que la gestión por competencia es un marco en el que se determinan las habilidades y destrezas que tiene el talento humano para desarrollar una actividad específica, basado en la filosofía de gestión de la empresa. De tal manera, que la formación y desarrollo que tiene el recurso humano es fundamental en las actividades que tiene inherencia y en las cuales mantiene responsabilidades para hacer frente a los requerimientos de los clientes internos y externos que tiene una organización.

Se debe destacar que las competencias definen en gran medida el desempeño que tendrá una persona sobre las actividades encomendadas, es por ello, que Acosta (2018) define el desempeño laboral como la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Para un buen desempeño el trabajador debe cumplir con objetivos específicos relacionados a las actividades sobre las que es responsable y esforzarse por alcanzarlos en base a las políticas y procedimientos empresariales.

En este sentido, Gutierrez (2018) señala que el desempeño de los empleados se mide mediante la evaluación del desempeño considerado como algo vital para cualquier organización que quiera verificar el nivel de productividad interna, pues, es útil para analizar si los empleados cumplen con los objetivos o no y de esta manera tomar decisiones oportunas que aporten al desarrollo del trabajador y le permita seguir cumpliendo con los objetivos propuestos.

En conclusión, para que exista una gestión eficaz del desempeño laboral es necesario que exista la colaboración entre el empleado y el supervisor, ya que es el único medio que ayuda a mejorar las habilidades y objetivos de los empleados. Para medir el desempeño de los empleados se realizan evaluaciones que permiten mantener un control sobre el rendimiento del personal y el cumplimiento de los objetivos.

La evaluación de desempeño, "es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que ayuda a tomar decisiones relacionadas al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador" (Contreras, 2018, p. 21).

Si bien la evaluación de desempeño contribuye de manera favorable a la organización, esta se puede realizar a través de técnicas, las cuales se enfocan en determinados objetivos que están apoyados por políticas de aplicación personal, por lo que estas varían también de una institución a otra, ya que cada sistema de evaluación responde a determinados objetivos específicos y a determinadas categorías de personal.

En conclusión, cualquiera que sea el método aplicado por una organización para evaluar el desempeño de los empleados, tendrá como fin mejorar los resultados del talento humano, lograr la eficiencia en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos, los mismos que se ven reflejados en la gestión por competencias.

Los indicadores de evaluación que tienen los organismos que regulan las entidades de educación superior mantienen diferentes ámbitos de acción, en el cual uno de los de mayor importancia es el de docencia, en este aspecto se valora mucho la formación profesional y de

post grado, así como la difusión de resultados que aporten a la investigación que aportará significativamente en la formación académica (Jimenez, Hernández y González, 2013). La gestión por competencia en el ámbito docente se mide directamente en los procesos de evaluación de desempeño, los cuales se elaboran en cada periodo académico y generalmente no son cumplidos en su totalidad generando una brecha que permite plantear mejoras futuras.

## RESULTADOS

Según los datos obtenidos mediante la técnica de investigación (encuesta), realizada a 23 servidores que laboran en la Dirección Financiera de la Universidad Técnica de Manabí, la misma que contribuyó a determinar la importancia de las competencias profesionales por parte del talento humano que conforma esta área y valorar su impacto dentro de los objetivos y metas institucionales.

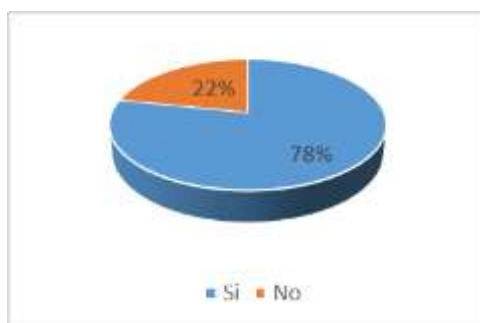


Figura 5. ¿Conoce usted las competencias que fomentan el trabajo en equipo?

Fuente: Encuesta Servidores públicos de la Dirección Financiera – Universidad Técnica de Manabí.

La mayoría de los servidores si conocen las competencias laborables, pero algunas veces no son aplicables debido a la falta de un ambiente adecuado que preste las condiciones para el mismo por las ocupaciones que realizan y la presión laboral que tienen.



Figura 6. ¿En qué medida cree usted que las competencias fomentan el desarrollo profesional?

Fuente: Encuesta Servidores públicos de la Dirección Financiera – Universidad Técnica de Manabí.

El ser competente le da una ventaja competitiva a una persona sobre otra, basado en factores como experiencia, perfil profesional, antigüedad, que se deriva en una fortaleza lo que permite aprovechar las oportunidades presentadas.



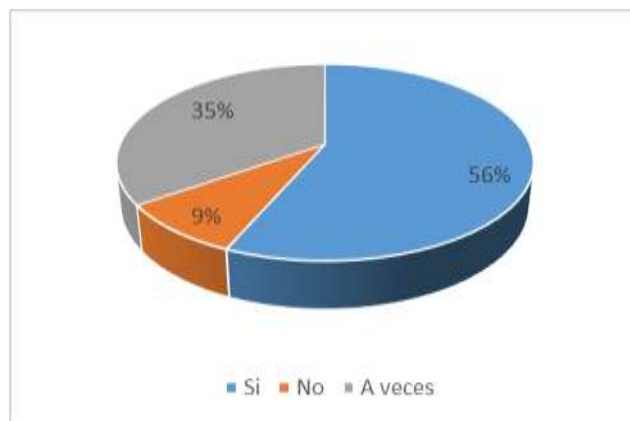


Figura 7. ¿Considera usted que las competencias son esenciales para el cumplimiento de objetivos y metas?  
Fuente: Encuesta Servidores públicos de la Dirección Financiera – Universidad Técnica de Manabí.

Dentro de las planificaciones estratégicas y la gestión institucional se determinan objetivos claves los cuales se pueden lograr solo con un recurso humano adecuado, con énfasis en el compromiso y sentido de pertenencia que tiene un trabajador para su institución.

## CONCLUSIÓN

Al término de este proyecto de modelo de gestión del talento humano por competencias, en la Dirección Financiera de la Universidad Técnica de Manabí, se puede llegar a manifestar que el factor humano, eje fundamental de todo proceso, se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada unidad de este departamento.

En tal sentido, este artículo aporta con el inicio de la investigación, partiendo del análisis conceptual de las temáticas actuales sobre la gestión por competencias laborales; un amplio detalle de los aportes a la definición tratada, permite en lo posterior la organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la universidad.

## BIBLIOGRAFIA

- costa, N. (29 de December de 2018). ¿Cuál es la definición de desempeño laboral? Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral> A
- lles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica. A
- lles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica. A
- lles, M. (2007a). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica. A
- lles, M. (2007b). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica. A
- lles, M. (2009). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Granica. A

- lles, M. (2013). Diccionario de Competencias. La Trilogía. Las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina, Granica, S.A. A
- lles, M. (2015). Diccionario de competencias. Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica A
- lpizar, J., & Molina, M. (2018). Las competencias en el contexto de la Educación Superior del Ecuador. *Atenas Revista Científico Pedagógico*, 2(42), 108-121. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/325048995\\_Pagina\\_108\\_Las\\_competencias\\_en\\_el\\_contexto\\_de\\_la\\_Educacion\\_Superior\\_del\\_Ecuador\\_Competencies\\_in\\_the\\_context\\_of\\_Higher\\_Education\\_in\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/325048995_Pagina_108_Las_competencias_en_el_contexto_de_la_Educacion_Superior_del_Ecuador_Competencies_in_the_context_of_Higher_Education_in_Ecuador) A
- rancibia, V. (2002). El enfoque de las competencias laborales.: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Revista Psykhe*, 11(2), 207-214. A
- renas, A. & Jaimes, B. (2008). Calidad y competencias: propuesta de un modelo educativo en educación superior. *Revista UIS Ingeniería*, 7, 87-103. A
- enavides, O. (2002). Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá: McGraw Hill. B
- hancay M. M. y Murillo M. M. (2019). Gestión basada en procesos en universidades públicas, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (abril 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-publicas.html> [//hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1904procesos-universidades-publicas](https://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1904procesos-universidades-publicas) C
- hávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión* (33). Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4900/3880> C
- hiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia, Mc. Graw Hill. C
- ontreras, J. (5 de Septiembre de 2018). Evaluación del desempeño. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de [Juancontreras.net: http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm](http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm) C
- omingo, J., & Delgado, M. (2016). Modelos de gestión por competencias. Obtenido de [gestión del conocimiento.com: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC\\_Literatura/Delgado\\_Domingo\\_KM\\_por\\_Competicencias.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competicencias.pdf) D
- rnst & Young Consultores. (2017). Gestión por competencias. Madrid: Cuadernos Cinco Días. E
- utierrez, R. (23 de Febrero de 2018). Cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/> G
- rados, J. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. Colombia: Trillas. Grados. G
- oyos, W. (2010). Diseño de perfil del cargo. *Revista Universidad EA FIT*, XLVI (159), 11-30. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&ved=2ahUKEwid> H

[ie7WgMbiAhWprFkKHTuNC0QQFjAQegQIChAC&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Frevista-universidadeafit%2Farticle%2Fdownload%2F1063%2F957%2F&usq=AOvVaw3ho-ZwGNg](http://ie7WgMbiAhWprFkKHTuNC0QQFjAQegQIChAC&url=http%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Frevista-universidadeafit%2Farticle%2Fdownload%2F1063%2F957%2F&usq=AOvVaw3ho-ZwGNg)

- ubbard, E. (2017). Gestión de RRHH por competencias. España: Fondo Europeo de Desarrollo Regional. H
- imenez, Y., Hernández, J., & González, M. (2013). Competencias profesionales en la educación superior: justificación, evaluación y análisis. Scielo, XIII (61). J
- olis, N. (1998). Las capacidades competitivas. París: Ediciones Organización. J
- e Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión L
- ucia, A. & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models. USA: Jossey - Bass / Pfeiffer. L
- itrani, A., Dalziel, M. & Suarez, I. (1992). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Ediciones Deustuo. Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: An international study. Management Revue, 21, 292-308. M
- artínez, E., & Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia. Santiago de Chile. M
- artínez, E., & Martínez, F. (2016). Capacitación por competencia. Chile: Universidad de Chile. M
- éndez, P. (22 de Diciembre de 2017). La importancia del perfil laboral. Obtenido de laprensagráfica.com: <https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-perfil-laboral-20171222-0038.html> M
- endoza, I. (2018). Competencias básicas, genéricas y específicas. UTEL Editores, 15-19. Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/> M
- oreno O. T. (2010). El currículo por competencias en la universidad: más ruido que nueces. Prentice Hall. M
- leury, J. (2010). El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. Universia Business Review, 25, 34-55. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312280003.pdf> F
- obbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México, Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=Comportamiento+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjehfKuse7jAhWKjFkKHf8bAZoQ6AEILTAB#v=onepage&q=Comportamiento%20organizacional&f=false> R
- uiz, L. (26 de Marzo de 2015). Modelo de gestión por competencias. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/> R

