



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema de tesis:

**COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PERSONAL DIRECTIVO
DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE CETRAEMELESA.**

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Gestión
de Talento Humano**

Autora: Ing. Nadia Cortez Cevallos

Asesora: Tahimi Achilie Valencia MSc

Esmeraldas – Ecuador

Septiembre 2020

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos establecidos por el reglamento de Grado la PUCESE previo la obtención del Título de Magíster en Gestión de Talento Humano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título de tesis: Competencias profesionales del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de Cetraemelesa.

Autora: Ing. Nadia Cortez Cevallos

Mgt. Tahimi Achilie Valencia
DIRECTORA DE TESIS

F. _____

Mgt. Verónica Aguilar
LECTOR 1

F. _____

Mgt. Roberto Mosquera
LECTOR 2

F. _____

Mgt. David Puente Holguín
DIRECTOR DE POSGRADO

F. _____

Mgt. Alex Guashpa Gómez
SECRETARIO GENERAL PUCESE

F. _____

Esmeraldas Ecuador
Septiembre - 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Nadia Cortez Cevallos, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0804156776 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Nadia Cortez Cevallos
C.I. 0804156776

CERTIFICACIÓN

Yo, TAHIMI ACHILIE VALENCIA en calidad de directora de tesis del Ing Nadia Cortez Cevallos que ha realizado su trabajo de investigación titulado: **COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE CETRAEMELES**A. Certifico: que las sugerencias realizadas por los lectores han sido incorporadas al documento final, por tanto, la tesis cumple con los requisitos de calidad y originalidad, por lo que autorizo su presentación y se actúe de acuerdo con lo que establece el reglamento de grado de la PUCESE.

Mgt. Tahimi Achilie Valencia
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad.

A mis padres Jesús Cortez y Lucia Cevallos por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis hermanas Valeria Cortez y Pamela Segura por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar y sobre todo por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

A Cristhian Lastra, por ser una parte muy importante en mi vida, por haberme apoyado de manera incondicional en las buenas y malas, sobre todo por la dedicación, paciencia y el amor incondicional brindado en el día a día de mi vida.

Y principalmente a mi hijo Neymar Lemos, el motor de mi vida, fuiste y serás parte muy importante de lo que hoy puedo presentar como tesis, gracias por cada palabra cada momento en familia sacrificado para poder avanzar y culminar con éxito este trabajo investigativo que ahora lo comparto contigo.

Nadia Cortez Cevallos

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a la Pontificia Universidad Católica Ecuador Sede Esmeraldas a mí por haberme permitido ser parte de esta gran casa de estudio. Por compartir dificultades, retos, grandes momentos y alegrías inolvidables. Gracias a esta prestigiosa institución educativa, he llegado al final de esta importante etapa. Tú que nos abriste las puertas a un gran porvenir, lleno de ilusiones y nuevos sueños por alcanzar, te mereces todo mi agradecimiento.

Gratifico de todo corazón las enseñanzas brindadas por todos y cada uno de mis maestros a los largo de esta año de estudio para el logro de mi maestría. De todos me llevo algo muy especial y sé que lo aprendido jamás lo olvidare.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la Dra. Tahimi Achilie Valencia que por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, es importante destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo que discusiones constructiva redundaran benéficamente tanto a nivel científico como personal. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado y, además, ha significado el surgimiento de una sólida amistad. Así mismo a mis Lectores MSc. Javier Mosquera Mera y MSc. Verónica Aguilar Q. por la guía brinda a lo largo de este gran reto profesional y personal.

Nadía Cortez Cevallos

Competencias profesionales del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de Cetraemelesa.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad analizar las competencias profesionales de personal directivo del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica de Esmeraldas CETRAEMELESA. Para lograr este propósito la metodología utilizada hizo referencia a una investigación de tipo cualitativa que permita entender las condiciones en las que realizan su gestión los directivos de esta entidad. Su alcance fue descriptivo, su diseño no experimental y el método utilizado fue el inductivo. La población identificada en esta investigación fueron los 11 dirigentes que conforman el comité ejecutivo de esta organización a quienes se les realizó una entrevista con preguntas abiertas que abarcaron los diferentes niveles de competencias analizadas en el estudio. Los resultados de la investigación permitieron identificar dentro de la situación actual de las competencias técnicas y metodológicas debilidades en el manejo informático, poco empoderamiento de funcionarios, vacíos en términos legales, ausencia de capacitaciones; fortalezas en representación laboral, manejo de grupos, armonía en labores, búsqueda de beneficios laborales. Los datos de las entrevistas mostraron también que el personal directivo considera como fortalezas a las buenas relaciones humanas, confianza en dirigencia, trabajo colaborativo, representación ante estamentos laborales; por último, las amenazas hacen referencia a criterios políticos contrarios, falta de colaboración y desconfianza en ciertos dirigentes. Las competencias profesionales de trabajo en equipo identificaron la importancia de la comunicación no verbal, así como la importancia de dinámicas y capacitaciones en función de mejorar el trabajo colaborativo. Por último, en las competencias participativas es necesario que se fortalezcan las reuniones sociales, la comunicación y el manejo de conflictos en función de hacer más eficiente la gestión institucional.

PALABRAS CLAVE.- Competencias profesionales, Competencias técnicas, metodológicas, de trabajo en equipo y participativa, Perfiles profesionales, Eficiencia en desempeño laboral.

Professional competences of the managerial staff of the Cetraemelesa Workers Union.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the professional competencies of the executive staff of the Workers' Union of the Electricity Company of Esmeraldas CETRAEMELESA. To achieve this purpose, the methodology used made reference to a qualitative research that allows understanding the conditions under which the directors of this entity carry out their management. Its scope was descriptive, its design was non-experimental and the method used was inductive. The population identified in this research were the 11 leaders that make up the executive committee of this organization who were interviewed with open questions that covered the different levels of competencies analyzed in the study. The results of the research allowed to identify within the current situation of technical and methodological skills weaknesses in computer management, little empowerment of officials, gaps in legal terms, lack of training; strengths in labor representation, group management, harmony in work, search for labor benefits. Opportunities in good human relations, trust in leadership, collaborative work, representation before labor entities; Lastly, the threats refer to contrary political criteria, lack of collaboration and distrust of certain leaders. Professional teamwork skills identified the importance of non-verbal communication, as well as the importance of dynamics and training in order to improve collaborative work. Finally, in participatory competencies, it is necessary to strengthen social meetings, communication and conflict management in order to make institutional management more efficient.

KEYWORDS.- Professional skills, Technical, methodological, teamwork and participatory skills, Professional profiles, Efficiency in job performance.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Tribunal de graduación	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Certificación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO	5
1.1 Fundamentación teórico-científica	5
1.1.1 Gestión del talento humano	5
1.1.2 Competencia	6
Tipos de competencia	7
Competencias profesionales	9
1.1.3 Perfil por competencias	11
Importancia del perfil por competencias	13
Clasificación de las competencias	14
Adquisición de las competencias.....	15
1.1.4 Descripción y análisis de cargos	15
Estructura del análisis de puestos	16
1.2 Antecedentes.....	17
1.3 Marco legal	20

CAPÍTULO 2 – METODOLOGÍA	22
2.1 Tipo de estudio.....	22
2.2 Operacionalización de las variables.....	23
2.3 Población y muestra.....	24
2.4 Técnicas e instrumentos.....	24
Entrevista	24
2.5 Procedimientos.....	25
2.6 Análisis de datos	25
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	26
3.1 Competencias técnicas y metodológicas.....	26
3.2 Competencias profesionales de trabajo en equipo.....	28
3.3 Perfiles profesionales de acuerdo con la competencia participativa.....	29
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	31
CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
5.1 Conclusiones.....	35
5.2 Recomendaciones	36
Referencias.....	37

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

Las organizaciones están viviendo procesos para afrontar los cambios que exige la Sociedad del Conocimiento al mercado empresarial. Estas demandas están dadas a la necesidad de contar con un recurso humano que muestre las debidas competencias para asumir con responsabilidad y compromiso las tareas que tiene a su cargo.

Las competencias de los individuos o de una persona cubre una serie de conocimientos, habilidades y destrezas que se muestran en distintos ámbitos, que pueden ser personal y o profesional. Según Galdeano y Valiente (2010) las competencias pueden ser definidas como la suficiencia con que cuenta un profesional para decidir sobre alguna situación de acuerdo a su experiencia y al talento que se asocia a su perfil profesional con el fin de solucionar problemas que pudieran presentarse en sus actividades.

Las organizaciones tienen el importante reto que enfrentar: buscar de toda forma posible el desarrollo de las competencias profesionales de sus colaboradores para por una parte generar productos y servicios de calidad y por otra, adaptarlos a los altos niveles de exigencia que se presentan en los entornos actuales, como el empresarial donde debe demostrar algunas cualidades profesionales

Como lo plantea Bunk (2016) las competencias profesionales hacen referencia a los conocimientos, destrezas, talentos y aptitudes necesarias para realizar una determinada labor, de modo que quien la ejecuta, esté en capacidad de dar solución a las dificultades de forma competente y por sí mismo, mostrando capacidad para cooperar en su sitio de trabajo. La importancia de desarrollar las competencias profesionales, no se trata de que el personal de la empresa realice sus tareas de manera mecánica, sino que aumenten valores de calidad a sus actividades a través de lo que realmente es competente.

En base a lo referido anteriormente, la presente investigación buscó analizar las competencias profesionales del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de la

Empresa Eléctrica de Esmeraldas CETRAEMELESA, deseando identificar si están acorde con el perfil profesional de cada directivo.

Planteamiento del problema

El Sindicato Único de Trabajadores de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, Unidad de Negocios Esmeraldas, CETRAEMELESA, es una organización privada legalmente constituida, que no busca generar ganancias, integrada por aproximadamente 165 socios que son trabajadores estables que prestan servicios en la entidad y que voluntariamente solicitan su ingreso a la organización.

De acuerdo con el Estatuto de Cetraemelesa (2019), entre los fines de la organización se pueden mencionar la defensa de la independencia del sindicato, velar por el mejoramiento y desarrollo profesional de sus asociados, procurar y garantizar la asistencia a sus miembros en caso de enfermedad o calamidad doméstica, respeto a sus derechos laborales, promover las relaciones culturales, sociales y deportivas, plantear y fortalecer procesos de ahorro económico, financiamiento de viviendas, entre otros.

Para el logro de los fines mencionados se ha establecido un Comité Ejecutivo, integrado por once carteras de nivel directivo entre las que se encuentran la secretaría general, de actas y comunicaciones, de organización y propaganda, de justicia y defensa jurídica, de finanzas, de archivo y estadística laboral, de cultura y deportes, de asuntos sociales, de relaciones exteriores, de la mujer y de representación ante la Federación Provincial de Trabajadores de Esmeraldas.

Los directivos encargados de las carteras que conforman el Comité, cuentan con la experiencia laboral necesaria para la realización de sus funciones y han sido elegidos en base a la voluntad y confianza de sus compañeros asociados, sin embargo, es necesario que se analicen e identifiquen cuáles son las competencias profesionales que deben reunir para desempeñar eficientemente su gestión.

Preliminarmente, la autora de la investigación, como parte del equipo de trabajo del Sindicato de Trabajadores de Cetraemelesa ha notado ciertas deficiencias en el desarrollo de la gestión del personal directivo que conforma el Comité Ejecutivo.

A pesar de contar con un estatuto debatido por los integrantes del sindicato en el que constan las funciones a realizar, no se han diseñado procesos administrativos en los que se delimiten y establezcan las competencias profesionales laborales que deben cumplir los directivos para lograr alcanzar los fines por los que fue creada esta organización.

De acuerdo con las consideraciones expuestas, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuáles son las competencias profesionales del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA?

Del mismo, se plantean las siguientes interrogantes complementarias:

- ¿Cuál es la situación actual del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA de acuerdo con las competencias profesionales técnicas y metodológicas?
- ¿Qué competencias profesionales se ajustan al trabajo en equipo en los cargos directivos?
- ¿Cuáles son los perfiles profesionales de acuerdo a la competencia participativa de los directivos?

Justificación

En todo ámbito laboral, es necesario que se identifiquen las capacidades personales, se realice una planificación que se base en las competencias reales de cada integrante de la organización en función de satisfacer sus necesidades y por ende aumentar el logro de beneficios colectivos que generalmente se traducen en bienestar organizacional.

La presente investigación basa su importancia en que con el análisis de las competencias profesionales del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de Cetraemelesa, pudo identificar de manera objetiva, qué perfil y actividades específicas deben realizar estos funcionarios, a más de poder plantear ante ellos, lo que se espera de su trabajo y cómo su labor contribuirá a los objetivos de la organización.

El trabajo investigativo es pertinente debido a que se pretende que los directivos de las carteras que integran esta entidad de representación laboral, luego de conocer el detalle de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que deben cumplir, estén en la capacidad de realizar sus tareas de manera productiva y de calidad en función de los fines por los que fue creada la organización.

Son varios los beneficiarios del estudio que se realiza. Primeramente, el personal directivo tendrá la posibilidad de mejorar sus competencias para el correcto cumplimiento de sus actividades. Del mismo modo se beneficiarán los trabajadores que se asocian en el sindicato, quienes podrán recibir efectivamente los beneficios derivados de una acertada gestión del Sindicato.

Los impactos del estudio son entre otros el disponer de un detalle específico de las tareas a realizar por los directivos, se podrá proveer de una suficiente motivación en función de aumentar la eficiencia en la gestión directiva del sindicato y lograr los objetivos organizacionales.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las competencias profesionales de personal directivo del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica de Esmeraldas CETRAEMELESA.

Objetivos específicos

- Describir la situación actual del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA de acuerdo con las competencias profesionales técnicas y metodológicas.
- Conocer las competencias profesionales en trabajo en equipo que se ajustan a los cargos directivos.
- Identificar los perfiles profesionales de acuerdo con la competencia participativa de los directivos del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA.

CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación teórico-científica

1.1.1 Gestión del talento humano

En la actualidad, en función de que los colaboradores de las empresas puedan involucrarse efectivamente en la gestión organizacional, no solo se les debe proveer de materiales y suficientes recursos físicos y económicos sino también con la identificación de las capacidades y habilidades que posee sobre sus actividades cotidianas. En relación a lo expresado, es importante que se definan procesos de gestión de talento humano para poder lograrlo.

Majad (2016), define a la gestión del talento humano como:

Los procedimientos que se relacionan directamente con el personal que labora en una institución y que puede definirse según las competencias que posee cada uno de ellos. Este proceso de gestión busca lograr los objetivos organizacionales trazados al inicio de las actividades observando permanentemente las etapas del proceso administrativo y los principios que deben aplicarse para ello. (p.149)

Para Cuesta (2016), lo fundamental y más importante de esta gestión del personal es que busca resaltar el potencial de los colaboradores en una organización. La gestión del talento humano no es otra cosa que garantizar que los colaboradores puedan desarrollar todas sus competencias en su labor cotidiana.

Vásquez (2015), afirma que la gestión del talento humano está compuesta por actividades que dependen de jerarquías, órdenes y mandatos con los que se van formando el compromiso de parte de los colaboradores, remuneraciones justas, formación y capacitación profesional, trato justo, entre otros aspectos.

Como se puede apreciar en los diversos criterios expuestos, la gestión del talento tiene una importancia notoria en las organizaciones, pues con su adecuada ejecución depende

que los colaboradores puedan efectuar su trabajo de forma eficiente y productiva en función del logro de los objetivos empresariales.

La gestión de talento humano se enfoca en resaltar el gran potencial que tienen los empleados y que muchas veces están ocultos y desaprovechados. Por medio de los procesos de gestión se explotan de manera efectiva los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que poseen los colaboradores.

Para Jericó (2015), la gestión de talento humano debe contribuir a la eficiencia de las organizaciones desde los aspectos estratégicos de la empresa, como misión, visión y objetivos para con su colaboración y aporte, alcanzarlos como componente fundamental de la organización; preparar eficientemente a los empleados nuevos y a los que ya prestan sus servicios, de manera que la organización cuente con personal lo suficientemente entrenado y motivado para desarrollar de forma óptima su gestión, y administrar los cambios tecnológicos, económicos, culturales y políticos que se van presentando en el mundo globalizado actual, adecuando los enfoques organizacionales a la supervivencia empresarial en el tiempo y espacio.

Todos los objetivos citados anteriormente van de la mano con el desarrollo de los colaboradores de una organización y por ende de las competencias que deben fortalecer para un adecuado desempeño en sus puestos.

1.1.2 Competencia

El término competencia tiene una gran connotación en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones y vinculado muy directamente en la idea de una gestión individual exitosa. Podría considerarse que las competencias son el reflejo de las características individuales que tienen los colaboradores para el desempeño en sus puestos de trabajo.

Según Gómez y Castrillón (2016), la competencia hace referencia a un conjunto ordenado de capacidades que se ejercen sobre los contenidos de un determinado

aprendizaje y que posibilitan resolver los problemas que se presentan en las diversas situaciones de la vida diaria, tanto personal como laboral.

De su parte De Miguel (2015), considera que “la competencia es una actuación integral que identifica, argumenta, interpreta y permite resolver problemas de un determinado contexto con suficiencia de ética e idoneidad, relacionando para ello el saber ser, saber hacer y saber conocer” (p. 314). Este criterio concuerda de gran manera con lo expresado por Cano (2016), quien señala que la competencia “interrelaciona conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal” (p.115).

Desde una óptica laboral, Ferreiro (2017) afirma que las competencias son formaciones psicológicas superiores que integran conocimientos, habilidades, actitudes y valores consustanciales de varios tipos en pos de lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales planteados con anterioridad con buenos niveles de desempeño.

De forma sintética Zabalza (2015), afirma que la competencia es “el conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad” (p.70).

Se podría considerar de entre tantos criterios diversos, que la competencia consiste en que una persona pueda interrelacionar sus conocimientos, saberes, habilidades y destrezas para enfrentar adecuadamente las diferentes situaciones que se presentan en su vida personal, social, educativa y principalmente laboral, destacando que para cada actividad que realice, se necesita de algún tipo de competencia en específico.

Tipos de competencia

Como se ha mencionado anteriormente las competencias son consideradas características particulares de cada persona, que se ponen de manifiesto con el propósito de realizar adecuadamente una determinada tarea.

Son varias las clasificaciones que se tienen sobre los tipos de competencia, las mismas que difieren de acuerdo con el criterio y alcance de cada autor.

Dessler (2016), afirma que los cinco principales tipos de competencia son las siguientes:

- Motivación.- Referida a los aspectos de dirigir, conllevar y seleccionar el comportamiento de un colaborador hacia a ciertas acciones que el individuo considera o desea de forma constante.
- Características físicas.- Son aspectos propios de cada persona que determinan su desempeño sin necesidad de ser vigilados o supervisados permanentemente.
- Concepción de sí mismo.- Los valores o actitudes de una persona que permiten predecir cuál será el desempeño en sus puestos de trabajo en el corto plazo y cuando son supervisados por autoridades de control.
- Conocimiento.- Tiene que ver con la información que tiene una persona sobre determinado tema en específico. Por medio del conocimiento, las personas determinan cuál es la respuesta adecuada para enfrentar una situación problema en particular.
- Habilidad.- Significa la capacidad que tiene una persona para desempeñar sus tareas, tanto de manera física como de manera mental. Este tipo de competencias incluyen pensamientos analíticos y pensamientos conceptuales.

Estos cinco principales aspectos son de mucha importancia para el desempeño de la gestión de un colaborador sin importar el puesto que ocupe, por cuanto su complementariedad permite un eficiente cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales.

Álvarez (2015) citando a De Ansorena, considera que existen dos tipos de competencias: las generales y las genéricas. Las primeras se asocian con aspectos intelectuales, personales, interpersonales, tecnológicos, organizacionales y empresariales. Las segundas tienen que ver con aspectos profesionales, laborales y académicas.

Las competencias académicas, de acuerdo con Charria y Sarsosa (2015) se asocian a fundamentos que son adquiridos con la educación general básica y se pueden destacar entre ellas la escritura, el nivel de capacidad para la lectura, habilidades de tipo

matemáticas, formas de expresarse y de escuchar, desarrollo en las formas de pensar, facultad para decidir y para solucionar problemáticas, formas de aprender y habilidad para razonar, así como también cualidades personales referentes a la autoestima, autorresponsabilidad, probidad y autodirección.

Lo expresado permite entender que la competencia académica involucra el desarrollo de varias potencialidades de la persona, partiendo de lo básico que aprende en la escuela, en otras palabras este tipo de competencia es un conocimiento aplicado que nace del aprendizaje significativo.

Según Prieto (2015), define a las competencias profesionales como el “grado de utilización de habilidades, conocimientos y buen juicio relacionados con la profesión en todo tipo de situación que se pueda confrontar dentro de la práctica profesional” (p.165) y a las que Delgado (2016) las clasifica como “competencias observables y medibles (índole objetiva), competencias percibidas y atribuidas (índole subjetiva), y competencias contrastables y certificables (índole institucional)” (p.144).

Ducci (2017) define a la competencia laboral como un proceso que busca construir desde el ámbito social un conjunto de aprendizajes de alto valor que se forman y adquieren a través de la experiencia y el estudio de manera que el trabajador pueda desarrollar su labor con la mayor eficiencia posible.

La competencia laboral podría considerarse como el conjunto de habilidades que sumadas a las destrezas y apoyadas por los atributos que posee una persona y los pone de manifiesto en el ámbito laboral en función de un eficiente desempeño laboral.

La adecuada articulación de las competencias citadas es una buena señal de que se podrá desarrollar la gestión de forma adecuada. Los niveles de eficiencia y eficacia en la mezcla de tales competencias dan lugar a la obtención de competencias profesionales.

Competencias profesionales

De acuerdo con Del Pozo (2013), el concepto de competencia profesional se enmarca a identificar y explicar la excelencia en el ejercicio de una profesión. Cuando un

colaborador posee competencias profesionales, es casi seguro que pueda mostrar eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Fernández (2017), señala que la gestión de competencias “es un conjunto de habilidades, destrezas, talento, aptitudes, entre otras, que determinan el éxito profesional cuando tiene que realizar diversas tareas” (p.18).

Para Ríos (2011), la capacidad laboral se puede medir de forma objetiva cuando el colaborador realiza un trabajo eficiente, eficaz y comprende conocimientos que todos los colaboradores deben conocer y emplear para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Bunk (2015) afirma que todo aquel que tiene competencia o habilidades profesionales, cuenta con conocimientos tanto teóricos como prácticos que le permiten ejercer su carrera, a más de que le ayudan a resolver de manera flexible y autónoma los problemas que se presentan en su labor cotidiana.

Con los criterios expresados anteriormente se podría acotar que tiene competencia profesional todo aquel que dispone de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y talentos necesarios para no solo resolver los problemas personales que se le presentan, sino también que están en capacidad para colaborar en la búsqueda de soluciones a las problemáticas que se presentan generalmente en las organizaciones.

Estas competencias profesionales pueden medirse a través de cuatro dimensiones que se detallan a continuación:

- Dimensión técnica. - “La dimensión de competencias técnicas, es tener los conocimientos especializados o de carrera permitirá dominar, como experto, los contenidos y las tareas vinculados a la actividad laboral” (Soguez & Flores, 2016, p.16).

De acuerdo con Mendoza (2017), la competencia técnica sirve para la operación eficaz de los medios, productos, información, variables materiales e inmateriales que participan en la generación de un producto o servicio, incluyendo además los resultados de aprendizaje técnicas referentes a la seguridad e higiene laboral.

- Dimensión metodológica. - Hace referencia a los procedimientos o estrategias que mejor se pueden adecuar a la solución de problemas que se presentan en el ámbito laboral (Durrieu, 2014).

Para Tejada (2016), se aplican este tipo de competencias para responder a las rupturas, anomalías y dificultades que puedan presentarse en los procedimientos de la organización; busca por medio de la aplicación de competencias como análisis y toma de decisiones, mejorar las deficiencias que se presentan en equipos, sistemas y generación de productos o servicios.

- Dimensión trabajo en equipo.- Significa que los colaboradores pueden relacionarse y realizar tareas conjuntas en función del logro de las metas y objetivos organizacionales que se han planteado con anticipación (Reyes, 2015).

Salas (2017) afirma que se reúnen en este aspecto, las competencias que permitan responder a los condicionantes de relaciones y procedimientos previamente establecidos en la planificación laboral, promoviendo la integración eficaz, sea en nivel de trabajo vertical, horizontal y con cooperación productiva junto a los demás recursos humanos.

- Dimensión participativa. - Se presenta cuando los colaboradores se preocupan por el cumplimiento de las tareas asignadas, mostrando siempre una predisposición a una adecuada comunicación, entendimiento interpersonal y cooperación con sus compañeros (Soguez y Flores, 2016).

Según Cuestas (2015), comprenden la capacidad que tiene el individuo para aplicando habilidades básicas como la reflexión, la integración, la forma de comunicarse, pueda contribuir a que dentro de las organizaciones se creen ambientes adecuados de trabajo en donde prime el compañerismo, la buena voluntad y las ganas de trabajar en equipo para lograr los resultados a nivel individual y organizacional.

1.1.3 Perfil por competencias

Sobre el perfil por competencias, Alles (2016) afirma que:

Un perfil de puesto por competencias favorece en el desarrollo funcional de una empresa; constituyéndose en una herramienta fundamental para el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal, impulsando comportamientos necesarios para ocupar un cargo, mejorando la productividad, conllevando al éxito empresarial. (p.83)

De acuerdo con Caldera (2015), el mundo está en un constante cambio y ante esta realidad, las organizaciones buscan unificar principios y formas de desarrollar su gestión, por ello el diseño de perfiles por competencias es un aporte con el que se integran las funciones de los colaboradores y se mejora la productividad organizacional.

Para lograr un óptimo funcionamiento individual y estructural en las organizaciones se hace necesario que se diseñe un adecuado perfil de competencias por medio del cual se identifiquen y ubiquen los colaboradores más idóneos en los puestos que correspondan, optimizando recursos y tiempo y aportando a potenciar las capacidades y producción de los empleados.

De acuerdo con Gómez (2019), podrían considerarse como competencias técnicas para un Secretario de Finanzas saber gestionar los recursos, ser un estratega para tomar decisiones, gestionar adecuadamente el riesgo, tener adecuados niveles de comunicación, ser un buen negociador, saber analizar cambios en las finanzas de su organización y tener fácil adaptación a los cambios.

Para el Secretario General, las competencias técnicas requeridas se relacionan con adecuado manejo jurídico y estatutario del sindicato, conocimiento sobre manejo financiero, facilidad de comunicación para dar a conocer actividades e informes. Del Secretario de Actas se pueden considerar la adecuada interrelación personal, el suficiente manejo legal del sindicato, el control de archivos, buen manejo documental y útiles y enseres de la organización.

Del Secretario de Propaganda, tener competencias técnicas enfocadas a la promoción y coordinación de eventos, cursos y seminarios, facilidad para las relaciones interpersonales y la comunicación. El Secretario de Cultura y Deportes debe conocer de

planificación de eventos deportivos, un adecuado nivel cultural para la realización de eventos culturales, eficientes relaciones interpersonales.

Importancia del perfil por competencias

Para que una organización pueda hablar de perfiles por competencia, es necesario que haya implementado un modelo de gestión por competencias que desde su diseño conciso, fiable y efectivo, tenga la capacidad para predecir y promover el éxito de una persona en un puesto.

Para Alles (2017), el perfil por competencias fundamenta su importancia en que supera de manera considerable los perfiles tradicionales que comprenden funciones que se describen desde un plano meramente cognitivo, debido a que se describen en él, las competencias requeridas para un cargo, expresando la relación de las metas y objetivos estratégicos con la función a desempeñar por el empleado.

Fernández (2015) considera que la existencia del perfil por competencias en la actualidad es determinante especialmente en el proceso de selección. De allí que su importancia radica en que sirve de referencia para comparar características, medidas o valores de un aspirante a un puesto que precisamente se obtienen del perfil de competencias.

Según Dolan y Valle (2014), la importancia del perfil por competencias radica fundamentalmente en la trascendencia que tiene en aspectos como:

- La selección, análisis de puestos, de compensación y de desempeño en función de aportar con el cumplimiento de la visión estratégica de la organización, fortaleciendo el clima laboral e impulsando al personal hacia el logro de metas individuales e institucionales.
- Diseñar puestos por medio del perfil profesional, posibilitando la determinación de funciones con dinamismo y productividad, aplicando el desarrollo de potencialidades para un desempeño laboral con éxito.

- La gestión por competencias permite reforzar la perspectiva de la gestión de talento humano, basándose en la idoneidad de competencias que pueden observarse, que se puedan medir y que contribuyan al logro de las metas de la organización.

La importancia del perfil por competencias radica en que posibilita identificar con claridad las cualidades y habilidades específicas que se requieren para un eficiente desempeño laboral en un puesto determinado, a más de las habilidades conductuales para mantener tal desempeño.

Clasificación de las competencias

Según los criterios de Irigoin y Vargas (2012), quienes clasifican a las competencias de la siguiente forma:

- a) Competencias básicas. - Referentes a las capacidades elementales que debe poseer una persona y que le permiten adaptarse a los contextos sociales o laborales, que le permiten comunicarse, interactuar, poder analizar y sintetizar hechos y ser un elemento que aporta significativamente en el logro de las metas.
- b) Competencias transversales. - Son todas aquellas capacidades que se requieren en las diversas áreas o sectores de una organización y se relacionan con la forma de trabajar junto a sus compañeros, la utilización de recursos materiales, técnicos, tecnológicos, atención a clientes, entre otros.
- c) Competencias técnicas.- Son específicas y claramente determinadas y se relacionan generalmente con la tecnología y técnicas para efectuar una gestión productiva.

Este conjunto de competencias se interrelacionan para la constitución de la competencia integral de los individuos y sirven para que más allá de la búsqueda del desarrollo personal, se enfoque la gestión de los empleados en función del logro de los objetivos organizacionales.

Adquisición de las competencias

De acuerdo con Intecap (2013), sobre la adquisición de competencias afirma que:

Preliminarmente parte de competencias que han sido obtenidas de forma básica por la persona, las mismas que se adquieren en los primeros sitios de estudio como casa o escuela y que se direccionan a aspectos actitudinales, valores infundidos por los padres y aptitudes frente a cualquier situación. Ya luego en el trabajo, las personas siguen desarrollando estas competencias con la experiencia laboral y con procesos de capacitación o actualización de conocimientos. (p.25)

Se podría acotar que la experiencia propia, la capacitación y formación, la competencia básica y la competencia laboral adquirida, en conjunto permiten que se logre la obtención de un sólido conocimiento y desarrollo de competencias que en consecuencia posibilitan una mejor gestión de parte de los empleados.

1.1.4 Descripción y análisis de cargos

De acuerdo con Cuesta (2016), la descripción de cargos permite la enumeración específica de todas las funciones que deben cumplirse en los puestos de una organización, así como también los tiempos de trabajo, metodología de trabajo a aplicar, competencias requeridas para ejercer la función y los objetivos particulares del cargo.

Es necesario acotar que la descripción de cargos es una importante fuente de información para la elaboración y planeación de los recursos humanos; sus procesos son indispensables para seleccionar, adiestrar, determinar cargas de trabajo, incentivos, enlistar funciones y actividades que conforman un puesto de trabajo en una empresa.

Según Suárez (2017), el análisis de cargo es un procedimiento que permite el establecimiento de deberes y naturaleza de los puestos, así como de los tipos de personas que se desenvolverán en ellos. En este proceso se ponderan las tareas y responsabilidades de cada cargo y responde a la necesidad de la empresa para organizar eficientemente el trabajo de sus colaboradores.

Por medio del análisis de cargos se identifican con claridad las exigencias y requisitos que requiere un trabajador para desempeñar una función de manera apropiada; el análisis se convierte en la base para la evaluación y clasificación de los cargos.

Estructura del análisis de puestos

Según Chiavenato (2015), el análisis de cargo debe ser realizado mediante una estructura en el que se asignan trabajos y responsabilidades, exigencias intelectuales y físicas que debe poseer quien ocupa un determinado puesto, estableciendo las condiciones bajo las que debe desempeñarse y cumpliendo ciertos requisitos aplicables a cada espacio laboral.

Los requisitos que de acuerdo con Chiavenato deben cumplirse son:

- Requisitos intelectuales. - Se consideran en este apartado los requisitos intelectuales referentes a la escolaridad, su experiencia laboral, la posibilidad de adaptabilidad al puesto, su iniciativa y las actitudes requeridas para el cumplimiento de las exigencias requeridas por el área.
- Requisitos físicos. - Se toman en consideración la cantidad de energía, el esfuerzo intelectual y físico, la concentración visual, las habilidades y destrezas que se necesitan para cumplir con los requerimientos del puesto.
- Responsabilidades adquiridas. - Tiene que ver con aspectos como la supervisión de materiales, herramientas, equipos y subordinados; recursos tecnológicos y económicos de la organización, relaciones internas y externas e información que se la considere como confidencial en la empresa.
- Condiciones de trabajo. - Hace referencia a las condiciones del ambiente laboral en el que va desarrollar sus responsabilidades y tareas; si es adecuado, tiene la suficiente seguridad e iluminación, si cuenta con los equipos y materiales necesarios. Se evalúa el grado de adaptabilidad del trabajador al entorno laboral en el que se ha insertado.

Es de mucha importancia que las organizaciones definan y delimiten adecuadamente las funciones y responsabilidades que se deben cumplir en un determinado puesto dentro de la estructura empresarial, así como también, que se establezcan las exigencias mínimas para el desarrollo del cargo de tal forma que quien se hace cargo de una labor, sepa claramente a qué va y qué exigencias debe cumplir.

1.2 Antecedentes

Se identificaron estudios realizados con anterioridad sobre el tema planteado para contar con referencias que permitan una mayor eficiencia en el proceso investigativo a realizar.

A nivel internacional se han tomado en consideración los siguientes estudios:

En Guatemala, Morales (2015), aborda la temática del trabajo basado en competencias y establece como objetivo, elaborar un detalle específico de puestos teniendo en consideración al trabajo por competencias. En cuanto a la metodología fue un estudio descriptivo y explicativo en el que se aplicaron tres tipos de herramientas: la entrevista, realizada al personal de quien se puede obtener información relevante sobre los puestos; la bitácora del empleado se utilizó con la finalidad de verificar el registro de las funciones que realizan los empleados diariamente, tal y como consta en los cuadernos o fichas de trabajo; la observación también permitió obtener información en el lugar de los hechos sobre las formas de trabajo que se presentan en las empresas. En los resultados se pudo evidenciar que las empresas farmacéuticas no se han diseñado diseños de puestos por competencias, mapas funcionales, normas técnicas de competencias laborales ni descripciones de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, procesos en los que se mejore el trabajo en equipo, entre otros.

En Perú, Rojas (2017) realiza un estudio que tiene el objetivo principal de determinar la relación que existe entre competencias profesionales y el desempeño laboral del personal administrativo que labora en esta institución. La metodología aplicada en la investigación tuvo que ver con el método hipotético deductivo. El tipo de estudio fue de nivel descriptivo y su diseño es considerado no experimental. La población estuvo representada por 165 trabajadores del área administrativa de régimen laboral. Los

resultados permitieron establecer que es importante que el personal administrativo de esta sede sea capacitado permanentemente de acuerdo con las funciones que realiza para mejora de sus competencias profesionales, especialmente en las analizadas en el estudio como desempeño laboral, asistencia y puntualidad, respecto y responsabilidad, calidad en el trabajo y ser eficientes en su gestión cotidiana, dando lugar a que la entidad logre sus objetivos y metas trazadas.

En Ecuador algunos autores han realizado diversos estudios los cuales se reflejan a continuación:

Cela (2015) realiza un estudio con el objetivo principal de diseñar un modelo de gestión que se base en las competencias de los colaboradores de la empresa Deltamontero. La metodología utilizada en el proceso investigativo hace referencia a un método y de tipo correlacional, así como las escalas de medición nominal, ordinal y de intervalo. Los resultados permitieron evidenciar las competencias por cada cargo que tiene esta organización y que servirían para mejorar los aspectos de orientación laboral hacia los resultados, mejoras al servicio brindado, promoción del trabajo en equipo y las formas de administrar eficientemente los tiempos de trabajo.

En Ecuador, Reinoso (2015) en su objetivo general, planteó el diseño de un modelo de gestión por competencias para los colaboradores del Hospital Básico Píllaro, en aras de que los ciudadanos puedan recibir un servicio de calidad y respetando los preceptos constitucionales establecidos en el PNBV, en los mismos objetivos del Hospital, así como en las políticas públicas que rigen en el Ecuador. La metodología, fue de campo, documental, descriptiva, que tomó como población a los servidores y trabajadores del departamento. Los resultados establecen las distintas fases que se deben seguir para la implementación del modelo de gestión, detallando desde su proceso de planificación, así como los ámbitos de ejecución, control posterior y constante actualización para continuamente lograr brindar calidad en los servicios brindados al público.

Paredes (2017) realiza una investigación en el sector hotelero en el cantón Ambato, teniendo el objetivo dar a conocer en qué nivel se encuentran las competencias del personal operativo y que métodos de evaluación son actualmente utilizados en este sector. Sobre la metodología fue una mezcla del enfoque cualitativo, debido a que se

estudia la descripción de ciertas cualidades y cuantitativo porque se aplicarán procesos estadísticos que posibiliten la obtención de resultados lo suficientemente objetivos. Entre los resultados se pudo establecer que las competencias del personal operativo que labora en el sector hotelero, inciden de manera significativa en su desempeño laboral, y tal condición se evidencia con lo analizado con el índice estadístico Spearman, ρ (rho) igual a 0,900 que posibilita establece que hay una alta correlación entre las variables a las que se hace mención, por lo que si el personal posee un mayor nivel de competencias, mejor será el desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

A nivel local, se ha considerado la siguiente investigación desarrollada en la Pucese:

Aguayo (2015), se plantea como objetivo identificar los perfiles por puestos en el área de máquinas de carga en Autoridad Portuaria de Esmeraldas para sobre la base de su investigación, plantear un modelo de gestión. Respeto a la metodología de estudio fue una investigación bibliográfica, de campo y descriptiva por cuanto buscó detallar específicamente las funciones y perfiles que deben tener los operadores de máquina de carga en APE. La población estuvo conformada por el jefe de operaciones, 4 superintendentes, 4 jefes de bahía y 27 operadores de carga a quienes se les realizaron entrevistas y encuestas. Los resultados evidenciaron falencias en la fase inicial de selección de candidatos para los puestos, en los tiempos para desarrollar de las funciones, dificultades en la evaluación de desempeño, inexistencia de planes de motivación laboral y poca incorporación de la gestión por competencias en las actividades diarias.

1.3 Marco legal

Para el adecuado desarrollo de la investigación, se hizo necesario identificar varias leyes y normativas que rigen de alguna manera el tema de, las mismas que se ponen a continuación:

De acuerdo con el Art.33 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), todos los ciudadanos tienen derecho a realizar un trabajo digno, que le permita superarse, recibir una remuneración justa y tener la posibilidad de mejorar sus capacidades intelectuales y profesionales.

El Art. 326, numeral 7 de la Constitución, da el derecho a que las personas para que en total libertad puedan organizarse sin autorización previa, es decir, están en la libertad de crear sindicatos, afiliarse o desafiliarse libremente, juntarse en gremios que velen por sus intereses de forma colectiva.

El Art. 440 del Código del Trabajo (2012), establece que los trabajadores sin la necesidad de tener una autorización previa, están en la libertad de constituir asociaciones o sindicatos, afiliarse o retirarse de los mismos de forma libre y voluntaria.

Sobre la personería jurídica, este mismo código establece que todas las asociaciones o sindicatos tienen gozan de personería jurídica por el hecho de ser constituidas en base a la ley y registrarse en la Dirección Regional de Trabajo.

Según el Art. 446, los estatutos de los sindicatos podrán ser modificados en la Asamblea General de los socios que se efectúe en base a las convocatorias a las mismas y tales modificaciones deben ser registrados en el Ministerio de Trabajo y Empleo.

Por último en el Art. 448 se establece la voluntad expresa que deben tener los empleados y funcionarios para adherirse al sindicato, para lo cual deberá dirigir una solicitud por escrito en la que comunique el deseo de ser parte de la organización. Para salir de la misma, de igual forma dirigirá un escrito con la solicitud expresa.

El Estatuto del Sindicato de Trabajadores de Cetraemelesa (2019), específicamente en el Art. 5, establece entre los fines de la organización se pueden mencionar la defensa de la independencia del sindicato, velar por el mejoramiento y desarrollo profesional de sus asociados, procurar y garantizar la asistencia a sus miembros en caso de enfermedad o calamidad doméstica, vigilar el respeto a sus derechos laborales, promover las relaciones culturales, sociales y deportivas, plantear y fortalecer procesos de ahorro económico, financiamiento de viviendas, entre otros.

Del mismo modo en el Art. 17 se establece la creación del El Comité Ejecutivo es el Organismo que regirá los destinos del Sindicato Único de Trabajadores de CNEL EP, Unidad de Negocios Esmeraldas, y estará integrado por: Secretario General; Secretario de Actas y Comunicación; Secretario de Organización y Propaganda; Secretario de Justicia y Defensa Jurídica; Secretario de Finanzas; Secretario de Archivo y Estadística Laboral; Secretario de Cultura y Deporte; Secretario de Asuntos Sociales, Secretario de Relaciones Exteriores, Secretaria de la Mujer y Secretario Representante ante la Federación Provincial de Trabajadores de Esmeraldas (F.P.T.E.).

CAPÍTULO 2 – METODOLOGÍA

2.1 Tipo de estudio

El estudio fue cualitativo, por cuanto se utilizó para el descubrimiento de detalles que permitan entender las condiciones en las que realizan su gestión los directivos del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA, para luego de ello, identificar los tipos de competencias que se necesitan en cada una de las carteras.

Por su alcance fue una investigación descriptiva, ya que se orientó a describir de forma específica el desempeño de los representantes de las carteras que existen en el Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA y del mismo modo detallar las formas y procesos que deben seguirse cada uno de los departamentos que manejan los directivos de la organización. Fue de campo, ya que se realizó en las oficinas del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELES lugar donde se tomará la información de primera mano. El diseño de la investigación fue no experimental porque su ejecución no implicó una manipulación deliberada de variables, más bien se tomó la información en su estado natural y en un solo momento y se limitó a conocer cómo desarrollan su trabajo los directivos y diseñar los perfiles que deben ser tomados en consideración para el efecto.

El método utilizado fue el inductivo, puesto que partiendo de aspectos particulares sobre las competencias de los representantes de las carteras que existen en el Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA, estable conclusiones generales sobre sus reales competencias para ejercer el cargo.

Bajo estas consideraciones se presenta la variable que involucra dimensiones e indicadores, como se refleja en la tabla N. 1

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1.- Operación de variable Detección de necesidades de capacitación.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
COMPETENCIAS PROFESIONALES	De acuerdo con Del Pozo (2013), el concepto de competencia profesional se enmarca a identificar y explicar la excelencia en el ejercicio de una profesión. Tener competencia profesional permite a los colaboradores desempeñarse con eficiencia y eficacia en el desempeño profesional.	Entrevistas	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos ▪ Fortaleza perfil profesional ▪ Oportunidad y amenaza de habilidades
		Marco teórico	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias metodológicas ▪ Herramientas tecnológicas
		Antecedentes	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades comunicativas ▪ Inclusión a trabajo en equipo ▪ Logro de objetivos
		Resultados a obtener	Participativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisposición ▪ Comunicación ▪ Conflicto

Elaborado por autora

2.3 Población y muestra

La investigación identificó una “población finita” de once directivos de CETRAEMELESA, lo que hace tomar en consideración lo expresado por Morales (2012) que en casos en los que la población sea finita, no se requiere establecer ningún método de muestreo. La población para este estudio fue la siguiente:

Tabla 2.- Población y muestra

Nº	DETALLE	CANTIDAD	CÓDIGO
1	Secretario General	1	CE1
2	Secretario de Actas y Comunicaciones	1	CE2
3	Secretario de Organización y Propaganda	1	CE3
4	Secretario de Justicia y Defensa Jurídica	1	CE4
5	Secretario de Finanzas	1	CE5
6	Secretario de Archivo y Estadística Laboral	1	CE6
7	Secretario de Cultura y Deportes	1	CE7
8	Secretario de Asuntos Sociales	1	CE8
9	Secretario de Relaciones Exteriores	1	CE9
10	Secretario de la Mujer	1	CE10
11	Secretario Representante ante la Federación Provincial de Trabajadores de Esmeraldas	1	CE11
	TOTAL	11	-----

Fuente Cetraemelesa

2.4 Técnicas e instrumentos

Entrevista

La entrevista se realizó a los 11 directivos que tienen a su cargo las diferentes carteras del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA. Ellos, de manera voluntaria participaron en este estudio para dar a conocer sus puntos de vista respecto a las competencias profesionales para ejercer el cargo. Se utilizó como instrumento la guía de

entrevista con preguntas abiertas relacionadas a los indicadores que pudieran medir conocimientos, fortaleza en perfil profesional, oportunidad y amenaza de habilidades, estrategias metodológicas, herramientas tecnológicas, habilidades comunicativas, inclusión a trabajo en equipo, logro de objetivos, predisposición, comunicación y conflicto.

2.5 Procedimientos

Para la realización de la investigación, fue necesario localizar a los directores del Sindicato CETRAEMELESA y se les comunicó mediante un documento informado el motivo del estudio. Una vez de aceptar de manera voluntaria participar, se planteó un cronograma de entrevista que iba desde el mes de julio hasta agosto diferentes horarios. Antes, de aplicar el guion de entrevistas fue necesario establecer un código que permita identificar a cada participante. La recogida de información tuvo una duración de 30-45 minutos y fueron grabadas en audio con la finalidad de asegurar la información recolectada.

2.6 Análisis de datos

Una vez obtenida la información, fue transcrita para luego realizar el análisis del contenido mediante la elaboración de una unidad hermenéutica con la finalidad de entender de mejor manera los resultados recogidos por medio de la entrevista.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

Luego de la aplicación del instrumento para la recolección de información se procede al análisis cualitativo de las entrevistas a los directivos de las once carteras del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA, a quienes se les consultó aspectos relacionadas con los objetivos específicos dirigidos a conocer las competencias técnicas y metodológicas, las competencias profesionales ajustadas a sus cargos, así como cuáles serían los perfiles profesionales de acuerdo con la competencia participativa de los directivos.

3.1 Competencias técnicas y metodológicas

Respecto a los conocimientos que representan fortalezas y debilidades para el desarrollo de las funciones directivas, hubo coincidencias en los criterios de CE2, CE5, CE6, C7, CE8, CE9, CE10, CE11, quienes afirmaron que los conocimientos que les representan mayor fortaleza son los que han ido adquiriendo en el desarrollo de su labor dirigencial de manera cotidiana, mientras que los que presentan debilidad tienen que ver con el manejo de paquetes informáticos. Sin embargo es necesario poner en consideración el criterio de 3 de los entrevistados en los que expresaron criterios diversos.

... la debilidad que se presenta es la falta de empoderamiento, mientras que los conocimientos que presentan fortalezas tienen que ver con el seguimiento a la información (CE1).

“Las fortalezas tienen que ver con los conocimientos que tengo para controlar el cumplimiento de las tareas. Mi debilidad tiene que ver con las dificultades de conocimientos legales para aplicar sanciones” (CE3).

... la fortaleza tiene que ver con los conocimientos que poseo sobre cómo buscar beneficios laborales para mis compañeros, mientras que las debilidades son la falta de capacitaciones en aspectos de administración de recursos humanos” (CE4).

En relación a de qué manera el perfil profesional se convierte en una fortaleza para contribuir al desarrollo de las carteras de los dirigentes. CE1, CE2, CE3, CE4, CE6, C7,

CE9, CE10, CE11 tuvieron un criterio parecido respecto a que sus perfiles se ajustan a la misión que tiene el Sindicato, referida a luchar por los derechos de sus compañeros de trabajo, para que éstos gocen de sus beneficios que por ley le corresponden.

Sin embargo, dos de los entrevistados supieron manifestarse con criterios diferentes que se presentaron ante esta pregunta.

... la fortaleza de mi perfil profesional me ayuda a llevar un adecuado control de los recursos económicos que se manejan en la institución, cumpliendo con la ley y los organismos de control (CE5).

... mi fortaleza profesional tiene que ver con el adecuado manejo de grupos y la búsqueda de armonía entre quienes forman parte del Sindicato (CE8).

Luego de ello, se buscó conocer cuáles son las habilidades que representan una oportunidad y a la vez una amenaza para desempeñar su cargo directivo. Las respuestas fueron diversas, sin embargo CE1, CE2, CE4, CE5, CE6, C7, CE8, CE9, CE10 dirigieron sus respuestas hacia el criterio que las habilidades que representan una oportunidad son las buenas relaciones que tienen con sus compañeros, mientras que las amenazas se refieren a criterios políticos contrarios que hay dentro de la institución.

Es importante destacar también que hay voces concretas en estos relatos de tres colaboradores que se expresan de la siguiente manera:

Según (CE3), la amenaza principal que he notado es la falta de colaboración que algunos compañeros tienen en su trabajo. La fortaleza tiene que ver con la confianza que se tiene en los dirigentes”.

Pero para (CE9), la oportunidad es la habilidad para el trabajo colaborativo por parte de los funcionarios. No he notado ninguna amenaza”.

No obstante para (CE11), la oportunidad se puede identificar en las habilidades que se tiene para representar a los trabajadores ante la Federación de Trabajadores. La amenaza es la desconfianza de algunos compañeros que creen que se está actuando de manera independiente, buscando el beneficio personal y no grupal”.

Respecto a las estrategias metodológicas que considera como fortalezas para promover y acompañar de mejor manera el desarrollo de las actividades de la cartera, CE1, CE2, CE3, CE6, C7, CE8, CE9, CE10, CE11 manifestaron en criterios parecidos que la participación y la solicitud de sugerencias son la principal fortaleza para desarrollar de mejor manera sus actividades.

A pesar de lo expresado, 2 criterios fueron muy diferentes.

... la principal fortaleza debe ser la búsqueda de conciencia entre los compañeros para que cumplan con los reglamentos internos del Sindicato (CE4).

... hasta el momento no se cuenta dentro del departamento con estrategias claras para mejorar y acompañar el trabajo de campo (CE5).

Al finalizar los aspectos técnicos y metodológicos se preguntó cuáles son las habilidades para las herramientas tecnológicas que se manifiesta mediante el manejo de los procedimientos técnicos utilizado en su cargo. CE1, CE2, CE4, CE6, C7, CE8, CE9, CE10, CE11 manifestaron en términos generales saben muy poco del manejo, los trabajos, oficios o documentos piden a la Secretaria del Sindicato que les realice.

Pero CE5 expresó... varios años he manejado paquetes informáticos debido a que en mi puesto de trabajo se realizan constantemente informes, cálculos en Excel, oficios a los directivos para solicitar aprobaciones, entre otros”.

3.2 Competencias profesionales de trabajo en equipo

Inicialmente se preguntó sobre la manera en que se considera que las habilidades comunicativas, de expresión, de manejo no verbal dentro del trabajo en equipo favorecen las relaciones interpersonales. CE1, CE2, CE3, CE6, C7, CE8, CE9, CE10, CE11 manifestaron que expresarse amablemente sin necesidad de hablar contribuye mucho a las relaciones interpersonales entre los compañeros; que transmitir alegría, entusiasmo y ganas valen más que cualquier discurso. Asimismo, desde otra óptica se presentaron 2 criterios que difieren de esa posición generalizada.

CE4 manifestó... *es preferible ser directos con los compañeros y dirigir por escrito documentos en los que se les manifieste las cosas que hay que hacer, las cosas que deben mejorar y las formas de comportarse*".

Para CE5... *en mi cartera no se toma mucho en consideración este tipo de habilidades comunicativas; realizan su trabajo en función de lo que se realiza y las relaciones interpersonales son buenas*".

Se buscó también conocer las formas que utilizan los dirigentes en pos de motivar a sus compañeros para que trabajen en equipo, se sientan incluidos y luchen juntos por alcanzar las metas propuestas. CE1, CE3, CE4, CE5, CE6, manifestaron que realizan dinámicas antes de empezar a realizar su trabajo diario. De su parte CE7, CE8, CE9, CE10, CE11 manifestaron que planifican en conjunto las actividades a realizar, pidiéndoles sugerencias de las cosas que según su criterio se puedan hacer de mejor forma. Por su parte, uno de los entrevistados.

CE2 manifestó... *la mejor forma que existe para motivar a los trabajadores a desarrollar de mejor forma su trabajo es realizando capacitaciones constantes que les permitan actualizar sus conocimientos y sentirse importantes para la organización*".

Por último, se preguntó a los directivos cuáles considera podrían ser las estrategias que permitan involucrar y comprometer a su equipo para lograr los objetivos que persigue la organización. La respuesta generalizada es que se debe fortalecer el trabajo en equipo, uniendo a todos los colaboradores, haciéndolos partícipes de las decisiones en las que se establecen las formas de hacer el trabajo adecuadamente para que se sientan siempre tomados en cuenta.

3.3 Perfiles profesionales de acuerdo con la competencia participativa

La primera interrogante en esta dimensión fue qué aspectos deben ponerse de manifiesto para mantener la predisposición y cooperación en el trabajo, equipos, asuntos deportivos, sociales, entre otros. Algunos, CE1, CE4, CE5, CE7, CE11 manifestaron que se deben incrementar los procesos en los que se realizan dinámicas grupales para empezar cada jornada de trabajo. Por otro lado CE2, CE3, CE6, CE8, CE10 que deben

ser más frecuentes las reuniones o paseos en los que se vaya a compartir con las familias y amigos lejos de la rutina diaria de trabajo. Pero existieron otras opiniones.

(CE10) manifestó... *se deben realizar procesos en los que se destaque a la actitud de los colaboradores como el principal aspecto para que las cosas salgan de mejor forma, de manera que todos quieran participar y tener predisposición para las actividades laborales y sociales que se planifiquen en la institución”*.

Se preguntó también de qué manera consideran los directivos, influye la comunicación en el desarrollo de las actividades dentro de la organización. La mayoría CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6, CE7, CE8, CE9, CE10, CE11 coincidieron al manifestar que la comunicación influye de manera significativa dentro de las actividades diarias de la organización y que especialmente en estos momentos difíciles por los que se atraviesa en la pandemia, se debe resaltar aún más la importancia de la comunicación en la gestión de los colaboradores.

Al finalizar la entrevista se consultó a los directivos sobre cuál es la forma más efectiva de manejar y asumir los conflictos que se pueden generar durante el trabajo. En este sentido hubo un criterio generalizado en el que CE1, CE2, CE3, CE5, CE6, CE7, CE8, CE9, CE10, CE11, es necesario identificar y afrontar de manera directa el problema, aceptando errores y predispuestos a buscar soluciones. Sin embargo el criterio que difirió de los demás fue el de CE4 quien expresó que:

... existe una normativa y reglamento que nos regula el accionar a todos y por más que se pida disculpas por un error, el compañero que falla debe ser notificado con su sanción y en estricto respeto a sus derechos”.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar las competencias profesionales de personal directivo del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica de Esmeraldas CETRAEMELESA, para lo cual se describió la situación actual de las capacidades profesionales tanto técnicas como metodológicas, identificando las de trabajo de equipo y estableciendo los perfiles profesionales según la competencia participativa de los directivos.

Ante las consideraciones expuestas, es importante considerar lo manifestado por Alles (2016), quien afirma que un perfil de puesto por competencias favorece en el desarrollo funcional de una empresa, constituyéndose en una herramienta fundamental para el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal, impulsando comportamientos necesarios para ocupar un cargo, mejorando la productividad, conllevando al éxito empresarial. En el caso de la presente investigación se buscó conocer la situación de las competencias para quienes hacen dirección en el Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA, dar a conocer con mayor profundidad entre estos directivos, que el perfil de competencias está formado por los conocimientos, destrezas, aptitudes y habilidades que se requieren en un empleado para desenvolverse adecuadamente en determinada área laboral, teniendo en cuenta las actitudes y el comportamiento con la productividad en su lugar de trabajo.

En concordancia con lo expresado, al describir la situación actual de las competencias técnicas y metodológicas del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica de Esmeraldas CETRAEMELESA, se consideró conveniente tomar en consideración el estudio de Rojas (2017), quien en sus resultados considera que el personal administrativo necesita ser capacitado según las funciones que realiza en pos de mejorar sus competencias profesionales técnicas, porque se han notado debilidades en su desempeño laboral, en el cumplimiento de las tareas que deben ser realizadas en su puesto de trabajo según su perfil profesional. Estos resultados guardan relación con la presente investigación; la misma que se considera como tal, porque se pudo evidenciar que en el Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica de Esmeraldas CETRAEMELESA se presentan ciertas deficiencias respecto a las competencias

técnicas del personal directivo que labora en las diferentes carteras de representación laboral. Sobre los conocimientos considerados como mayor fortaleza se pudieron identificar aspectos como la experiencia adquirida en el desempeño de sus labores, los conocimientos para controlar el cumplimiento de tareas, la búsqueda constante de beneficios laborales para los compañeros. En cuanto a las debilidades, sus criterios hacen referencia al poco manejo de paquetes informáticos, falta de empoderamiento de varios trabajadores, dificultades en conocimientos legales y falta de capacitaciones, como aspectos que muestran debilidades en sus perfiles profesionales.

Los resultados de Aguayo (2015), establecen que en una entidad de servicio público se presentan dificultades en la evaluación de desempeño, inexistencia de planes de motivación laboral y poca incorporación de la gestión por competencias en las actividades diarias, que se traducen en muchas debilidades en su gestión, dejando de lado las oportunidades que podrían aprovechar para mejorar la gestión de sus colaboradores, así como no identificando las amenazas que se presentan en la gestión. Los datos expresados guardan relación con los resultados obtenidos en la investigación realizada en CETRAEMELESA, donde se evidenció que en cuanto a las habilidades que representan una oportunidad se pudo conocer que se destacan las buenas relaciones, la confianza en los dirigentes, habilidades para el trabajo colaborativo y la representación de trabajadores ante organismos públicos. Las habilidades que consideran pueden convertirse en una amenaza se muestran los criterios políticos contrarios, falta de colaboración, desconfianza en que varios dirigentes anteponen sus beneficios personales sobre los gremiales.

Es importante destacar también que en cuanto a las competencias metodológicas de los directivos de CETRAEMELESA, las fortalezas que consideran los dirigentes mayormente son la participación y solicitud de sugerencias para desarrollar las labores, destacando también la búsqueda de conciencia grupal para cumplir con los reglamentos. Respecto a las habilidades para las herramientas tecnológicas, los funcionarios saben muy poco el manejo de este tipo de instrumentos, por lo que para redactar oficios piden la colaboración de secretarías. Este resultado, aunque no tuvo un antecedente investigativo con el que guarde una relación directa y específica, puede tomar en consideración el estudio de Rojas (2017), en el que se recomienda que los funcionarios deben ser capacitados en las competencias que presentan debilidades. Debido a esto se

podría considerar procesos de capacitación dirigido a los directivos de CETRAEMELESA, especialmente en manejo de herramientas tecnológicas que le permitan mejorar sus competencias y por ende desempeño laboral.

En cuanto a la evaluación de competencias profesionales del trabajo en equipo, se consideró necesario tomar en consideración el estudio de Morales (2015), quien destaca que la ausencia de diseño de puestos por competencias, mapas funcionales, normas técnicas de competencias laborales, capacitación, eficientes flujos comunicacionales, procesos en los que se mejore el trabajo en equipo, la motivación, entre otros, afectan la gestión empresarial. De su parte Cela (2015), expone en sus resultados que la competencia de trabajo de equipo es de mucha utilidad e importancia para que la empresa mejore su gestión. Las consideraciones expuestas anteriormente, se relacionan con los resultados del actual estudio. Tal relación es fundamentada en el sentido de las habilidades comunicativas, de manejo no verbal que favorecen las relaciones interpersonales, en su mayoría los funcionarios coinciden en que la expresión sin necesidad de hablar, transmitiendo, alegría, entusiasmo, positivismo y ganas generan efectos mucho más efectivos que un buen discurso. En cuanto a las formas de motivación a sus compañeros, se estableció que varios directivos realizan dinámicas grupales y pidiendo sugerencias para desarrollar en conjunto las actividades. Del mismo modo se considera necesaria la ejecución de procesos de capacitación para actualizar y mejorar los conocimientos. Por último se preguntó por qué tipo de estrategias consideran los funcionarios ayudarían a comprometer a los colaboradores, contra lo que se evidenció un criterio generalizado de un llamado al fortalecimiento del trabajo en equipo para de manera conjunta tomar decisiones.

Al hacer referencia a los perfiles profesionales de acuerdo con la competencia participativa, se consideró el estudio de Reinoso (2015), en donde se considera necesario que las organizaciones implementen modelos de gestión en los que para cada unidad estén detallados los perfiles por competencias. Paredes (2017) muestra en sus resultados que cuando el personal de una organización posee un mayor nivel de competencias se podrá mejorar el desempeño de estos en sus puestos de trabajo. Estos resultados son diferentes a los obtenidos con el actual estudio, pero es importante considerarlos porque en el Sindicato de trabajadores de CETRAEMELESA, no se cuenta con un modelo de gestión en el que se detallen los perfiles por competencia. La

implementación de este tipo de modelos de gestión servirá para mejorar la predisposición y cooperación en el trabajo, incentivar a una mejor actitud, aumentar la cooperación en la organización. Del mismo modo contribuirá a mejorar los flujos comunicacionales, aspecto que, según los directivos, mostró una gran importancia en estos momentos en los que hay pérdidas familiares y de amigos por la pandemia del Covid-19. La necesidad de un modelo de gestión también gira en torno a la forma de manejar y asumir los conflictos que se presentan en la cotidianidad laboral, optimizarlos y buscar siempre un mejoramiento de las competencias en la organización.

Al finalizar la discusión de los resultados obtenidos es importante destacar que la experiencia propia, la capacitación y formación, la competencia básica y la competencia laboral adquirida, en conjunto permiten que se logre la obtención de un sólido conocimiento y desarrollo de competencias que en consecuencia posibilitan una mejor gestión de parte de los empleados, situación que no se cumple plenamente en las competencias de los directivos del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica de Esmeraldas CETRAEMELESA.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El contexto actual referido a las competencias profesionales técnicas y metodológicas del personal directivo del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA presenta debilidades en manejo de paquetes informáticos, falta de empoderamiento, vacíos en términos legales, capacitaciones; tiene fortalezas en torno a experiencia en representación laboral, manejo de grupos. Las oportunidades destacan las buenas relaciones humanas, confianza en dirigencia y trabajo colaborativo; por último las amenazas hacen referencia a criterios políticos contrarios, falta de colaboración y desconfianza en ciertos dirigentes.
- Las competencias profesionales de trabajo en equipo respecto a las habilidades comunicativas, mostraron que la comunicación no verbal, en la que se muestra ganas, actitud y positivismo, influyen más que el mejor de los discursos. En torno a la motivación se considera necesaria la inclusión permanente de dinámicas grupales, capacitaciones, sugerencia de ideas para tomar decisiones, como aspectos de mucha importancia para fortalecer el trabajo colaborativo entre los funcionarios.
- Respecto a los perfiles profesionales según la competencia participativa, el tema de la predisposición y cooperación en el trabajo necesitan ser incentivadas por medio de dinámicas grupales en las jornadas de trabajo, reuniones sociales, paseos; que la comunicación influye de manera significativa en el trabajo y que el manejo de conflictos laborales debe ser afrontado de manera directa.

5.2 Recomendaciones

- El personal directivo del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA debe desarrollar en el corto plazo, un proceso de detección de necesidades de capacitación por competencias, que permita una identificación específica de las actividades y perfiles que deben cumplir dentro de los requerimientos de la cartera que dirigen.
- Es necesario que el personal directivo del Sindicato de Trabajadores de CETRAEMELESA, junto a la correcta identificación y aplicación de los perfiles por competencia en sus labores, programe dentro de sus carteras directivas, actividades en las que se fortalezca la manifestación no verbal de positivismo, se planifiquen procesos de capacitación e inclusión cuyos resultados influyan significativamente en la adquisición y aprovechamiento de competencias de tipo interpersonal en los colaboradores.
- Debe realizarse un levantamiento de información con el objetivo de determinar el tipo de perfiles que se necesitan en cada puesto de trabajo, con el que se posibilite una correcta participación en su puesto de trabajo y se adecúe al entorno en el que se desenvuelve. El levantamiento debe ir acompañado de actividades de incentivo y motivación que promuevan un mayor sentido de pertenencia y por ende una mayor productividad de los colaboradores.

Referencias

- Aguayo, A. (2015). *Modelo de Gestión por competencias en el área de máquinas de carga en Autoridad Portuaria de Esmeraldas*. Esmeraldas, Ecuador: Ed. Pucese.
- Alles, M. (2017). *Dersarrollo del talento humano*. México D.F: Ed. Granica.
- Álvarez, E. (2015). *Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y las competencias actuales*. Santiago de Chile: Ed. PHAROS.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código del Trabajo*. Quito, Ecuador: Ed. Asamblea Nacional del Ecuador .
- Bunk, G. (2015). La transmisión de la competencias en La formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Cedefop*, 16.
- Bunk, G. (2016). La transmisión de la competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales. *Revista CEDEFOC*, 16.
- Caldera, M. (2015). *Planeación Estratégica De Recursos Humanos*. Nicaragua: Ed. Consultoría S.A.
- Cano, E. (2016). La evaluación por competencias en la educación superior. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12.
- Cela, C. (2015). *Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño. Caso: Deltamontero S.A.*. Quito, Ecuador: Ed. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Charria, V., & Sarsosa, K. (2015). Competencias académicas, laborales y profesionales del psicólogo javeriano de Cali. Cartagena de Indias, Colombia: Ponencia presentada en VI Congreso Internacional del Enfoque Basado en Competencias (CIEBC 2010).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de competencias*. La Habana, Cuba: Ed. Universidad Tecnológica de La Habana.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. La Habana, Cuba: Ecoe Ediciones.
- De Miguel, M. (2015). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Oviedo, España : Universidad de Oviedo.
- Del Pozo, J. (2013). *Competencias profesionales*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Narcea.

- Delgado, M. (2016). *Acerca de clasificación de competencias*. Obtenido de sitio web de Gestión del Conocimiento: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- Dessler, G. (2016). *Administración de personal*. México D.F: Ed. Prentice Hall.
- Dolan, S., & Valle, R. (2014). *Gestión Del Talento Humano*. Madrid, España: Ed. Mc Graw Hill.
- Ducci, M. (2017). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Montevideo, Uruguay : Ed. Cinterfor.
- Durrieu, M. (2014). *Competencias profesionales. Una mirada desde la formación en los procesos técnicos*. Buenos Aires, Argentina : Ed. Limusa.
- Ferreiro, R. (2017). Tres vértices del triángulo de las Competencias Didácticas. *Revista Educación de Complutense*, 11, 22-23.
- Gobierno de la República del Ecuador . (2009). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador: Ed. Asamblea Nacional Constituyente.
- Gómez, C., & Castrillón, L. (2016). Impacto de la historia empresarial en los programas de formación profesional de administración. *Revista Espacios*.
- Gómez, J. (14 de Mayo de 2019). *Competencias claves de un director financiero*. Obtenido de sitio web de Cerem.Ec: <https://www.cerem.ec/blog/competencias-clave-de-un-director-financiero>
- Jerico, P. (2015). *La nueva gestión del talento*. Madrid, España: Ed. Alcalá.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista Redalic*, 149.
- Mendoza, R. (2017). *Tipos de competencia y sus dimensiones*. México D.F: Ed. Mindomo.
- Morales, J. (2015). *Descripciones de puestos basados en competencias laborales para una empresa farmacéutica*. Guatemala: Ed. Universidad San Carlos.
- Paredes, A. (2017). *Competencias del personal operativo y el desempeño laboral en el sector hotelero en el cantón Ambato*. Ambato, Ecuador: Ed. Universidad Técnica de Ambato.
- Perrenoud, P. (2008). *Construcción de competencias*. París, Francia: Ed. Esf.
- Prieto, J. (2015). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

- R, F. (2017). *Paradigma cualitativo en la Investigación Socio educativa*. Costa Rica: Ed. Ider.
- Reinoso, M. (2015). *Gestión por competencias del talento humano en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro*. Ambato, Ecuador: Ed. Universidad Técnica de Ambato.
- Reyes, S. (2015). *El Trabajo en Equipo*. Obtenido de sitio web de Ssreyes: <http://www.ssreyes.o>
- Ríos, G. (2011). *Administración y dirección de la Producción*. México D.F: Ed. Pearson.
- Roegiers, X. (2011). *Una pedagogía de integración. Competencia e integración de los colaboradores*. Bruselas, Bélgica: Ed. De Boeck.
- Rojas, E. (2017). *Competencias profesionales y desempeño laboral del personal administrativo de la sede central instituto nacional penitenciario 2016*. Lima, Perú: Ed Universidad César Vallejo.
- Salas, R. (2017). *Evaluación de la competencia profesional*. La Paz, Bolivia: Ed. Biblioteca de Medicina.
- Sindicato CETRAEMELESA. (2018). *Estatuto del Sindicato CETRAEMELESA*. Esmeraldas, Ecuador: Ed. CETRAEMELESA.
- Sogues, M., & Flores, O. (2016). *Competencias profesionales de un perfil psicopedagógico en el proceso de incorporación de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a la docencia universitaria*. Madrid, España: Ed. Limusa.
- Tejada, J. (2016). *El desarrollo y la gestión de competencias*. Obtenido de sitio web de Ricio.com: [http:// www.rieio.org.pdf](http://www.rieio.org.pdf)
- Zabalza, M. (2015). *Las competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid, España: Ed. Narcea.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



MODELO DE ENTREVISTA

DIRECTIVOS DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE CETRAEMELESA

DATOS INFORMATIVOS:

- Nombre de la institución: CETRAEMELESA
- Cargo que desempeña en la institución:
- Fecha:
- Hora de inicio: Hora de finalización:

Nº	PREGUNTAS	COMENTARIOS
TÉCNICA		
1	¿Cuáles son los conocimientos que representan fortalezas y debilidades para desarrollar sus funciones directivas?	
2	¿De qué manera su perfil profesional se convierte en una fortaleza que contribuye al desarrollo de los contenidos de la cartera que usted dirige?	
3	¿Cuáles son las habilidades que representan una oportunidad y a la vez una amenaza para desempeñar su cargo directivo?	
METODOLÓGICA		
4	¿Cuáles son las estrategias metodológicas que considera como fortalezas para promover y acompañar de mejor manera el desarrollo de las actividades de la cartera?	
5	¿Cuáles son sus habilidades para las herramientas tecnológicas que se manifiesta mediante el manejo de los procedimientos técnicos utilizado en su cargo?	

TRABAJO EN EQUIPO		
6	¿De qué manera considera que las habilidades comunicativas, de expresión, de manejo no verbal dentro del trabajo en equipo favorecen las relaciones interpersonales?	
7	¿De qué forma motiva a sus compañeros para que trabajen en equipo, se sientan incluidos y luchen juntos por alcanzar las metas propuestas?	
8	¿Cuáles considera podrían ser las estrategias que permitan involucrar y comprometer a su equipo para lograr los objetivos que persigue la organización?	
PARTICIPACIÓN		
9	¿Qué aspectos deben ponerse de manifiesto para mantener la predisposición y cooperación en el trabajo, equipos, asuntos deportivos, sociales, entre otros?	
10	¿De qué manera influye la comunicación en el desarrollo de las actividades dentro de la organización?	
11	¿Cuál es la forma más efectiva de manejar y asumir los conflictos que se pueden generar durante el trabajo?	

Elaboración propia a partir de Rojas (2017)