

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, marzo, 2025, Volumen VI

Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano

Labor competencies oriented to the management of public
employees: ecuadorian case

Luis Alberto Dávila Toro

ladavila@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-5471-941X>

Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad Central del Ecuador
Ecuador

Jenny Aracely Looor Gómez

jaloor@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-6970-1782>

Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad Central del Ecuador
Ecuador

Efraín Armando Flores Batallas

efrainflores1953@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-2828-5375>

ALAP - SENA
Ecuador

Tatiana de Lourdes Lara Núñez

tlara@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4256-9110>

Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad Central del Ecuador
Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3733>

Artículo recibido: 24 de marzo de 2025.

Aceptado para publicación: 07 de abril de
2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3733>

Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano

Labor competencies oriented to the management of public employees: ecuadorian case

Luis Alberto Dávila Toro

ladavila@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-5471-941X>

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador
Ecuador

Efraín Armando Flores Batallas

efrainflores1953@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-2828-5375>

ALAP - SENAE

Ecuador

Tatiana de Lourdes Lara Núñez

tllara@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4256-9110>

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador
Ecuador

Jenny Aracely Loor Gómez

jaloora@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-6970-1782>

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador
Ecuador

Artículo recibido: 24 de marzo de 2025. Aceptado para publicación: 07 de abril de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


Este trabajo investigativo aborda la gestión por competencias laborales en el servicio público, que son conocimientos necesarios e indispensables y que constituyen una herramienta para la gestión de los recursos humanos del sector público ecuatoriano. Así mismo, examina el rol de la burocracia frente a la gestión que realiza y la realidad a la que se está enfrentando. Se revisa también el marco conceptual inherente a las competencias laborales, cuyo objetivo fundamental es dar a conocer y garantizar un servicio de calidad, promover la excelencia y fortalecer la confianza ciudadana. A partir de este marco teórico, se analiza la normatividad jurídica de los servidores públicos en el Ecuador, y sobre esa base, se propone un modelo de evaluación por competencias laborales para ese sector. Se definen además las competencias básicas que deben acreditar los servidores públicos, en la búsqueda de una burocracia comprometida, que oriente sus esfuerzos al bien común, en el marco del desarrollo de la autonomía y la autorregulación de los involucrados. El objetivo final es ofrecer a los burócratas mecanismos que les orienten en la elaboración de planes de acción enfocados primordialmente a las tareas y responsabilidades asignadas. La Metodología utilizada es una metodología cualitativa, la cual permite explorar y comprender en profundidad las competencias laborales en el servicio público del Ecuador.

Palabras clave: sector público, leyes gubernamentales, competencias laborales, burocracia

Abstract

This investigative work addresses management by labor competencies in the public service, which are necessary and indispensable knowledge and constitute a tool for the management of human resources in the Ecuadorian public sector. Likewise, it examines the role of bureaucracy in the management it carries out and the reality it is facing. The conceptual framework inherent to labor competencies is also reviewed, whose fundamental objective is to publicize and guarantee quality service, promote excellence and strengthen citizen trust. Based on this theoretical framework, the legal regulations of public servants in Ecuador are analyzed, and on that basis, an evaluation model based on labor competencies is proposed for that sector. The basic competencies that public servants must accredit are also defined, in the search for a committed bureaucracy that directs its efforts to the common good, within the framework of the development of autonomy and self-regulation of those involved. The final objective is to offer bureaucrats mechanisms that guide them in the development of action plans focused primarily on the assigned tasks and responsibilities. The Methodology used is a qualitative methodology, which allows us to explore and understand in depth the labor competencies in the public service of Ecuador.

Keywords: public sector, government laws, labor skills, bureaucracy

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Dávila Toro, L. A., Flores Batallas, E. A., Lara Núñez, T. de L., & Looor Gómez, J. A. (2025). Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (2), 1840 – 1856.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3733>

INTRODUCCIÓN

Un tema de preocupación permanente en el mundo, ha sido el desarrollo, el que ha venido siendo concebido bajo una connotación netamente económica; sin embargo, esta realidad demostró que el crecimiento económico aisladamente no significa desarrollo, es necesario anclar a la dimensión social. Desde aproximadamente los años sesenta, se ha consolidado la intervención del Estado como rector y propulsor del desarrollo y se ha convertido en el principal actor en la compatibilización de las crecientes demandas sociales, surgidas en el seno de una situación de subdesarrollo permanente que tiende a agudizar y centralizar los desequilibrios estructurales y su influencia directa en el funcionamiento de la administración pública.

En este contexto, se entiende que el papel del Estado dentro de la concepción integral del desarrollo supone un conjunto de acciones y decisiones congruentes basadas en una planificación que responda a las realidades sociales, así como su ejecución ágil y efectiva. Evidentemente un proceso de desarrollo integral se encuentra condicionado por la capacidad para concebir, formular y ejecutar acciones para la transformación deliberada de la realidad. El instrumento de acción más objetivo e inmediato del que dispone el Estado para la consecución de sus propósitos es la administración pública. De ahí que en la práctica se ha convertido en uno de los principales blancos de las disputas de grupos políticos con concepciones e intereses contradictorios y cambiantes en la búsqueda permanente de asumir el país, o lo se conoce como “pugna de poderes” para ejercer influencias buscando asumir el control de los destinos de un país.

Infelizmente, en el nuestro existe una idea más o menos generalizada que considera que los problemas de nuestra administración pública son tan obvios que no hace falta investigarlos y que, por lo tanto, sólo sobre la base del conocimiento empírico pueden y deben encontrarse las soluciones. La realidad es radicalmente diferente. Las soluciones definitivas a los problemas planteados no podrán ser establecidas si no se profundiza hasta esclarecer sus raíces, analizar su naturaleza, estudiar su evolución e interrelacionarlos en una visión de conjunto con la historia político-administrativa del país; no obstante, esto no significa que simultáneamente al proceso de generación de este conocimiento, no deban adoptarse y aplicarse acciones para el desarrollo de la administración pública.

Para 1975 y considerando en gran medida las ideas expresadas en la introducción, la Presidencia de la República creó el Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo liderado por el Dr. Carlos Rodríguez Peñaherrera, e inició un proceso destinado no tanto a cambiar formalmente las estructuras administrativas del país, a distribuir funciones, suprimir y crear instituciones y menos aún a modificar organigramas, sino más bien a la definición de estrategias y políticas de desarrollo administrativo, y paralelamente la aplicación de acciones concretas mediante la motivación, la promoción y la investigación, que apuntan básicamente al tratamiento de un conjunto de estas diez áreas: Planificación; Administración Financiera; Recursos Humanos; Informática; Tecnología e Investigación Socio-Administrativa; Empresas Públicas; Cuerpos Colegiados; Toma de Decisiones; Comportamiento Burocrático; y, Centralismo.

Sin embargo, los planteamientos y esfuerzos realizados, hasta la fecha parecen no ser los que se anhelaba, ya que la pandemia del COVID 19 (2020) a nivel de mundo, que involucró a los entornos económicos, sociales, culturales y políticos, dejó al descubierto una vez más la ineficiencia de la burocracia, y el cuestionamiento permanente a su gestión. Proverbialmente, son los sectores empresariales privados e ideólogos liberales, los que apuntan sus críticas a la burocracia estatal; aun cuando, como lo señalan (Alonso & Fernández, 2016), “la burocracia ha sido, tradicionalmente, un pilar esencial en el desarrollo del sistema capitalista industrial, por cuanto facilita no solamente una mejor, eficaz y profunda división del trabajo, sino que había sido la base esencial del crecimiento de las empresas desde finales del siglo XIX”.

Es importante señalar que una burocracia con una fuerte orientación moral, garantiza una serie de condiciones indispensables para el normal funcionamiento de un régimen democrático y fiel a la justicia social, sumado a la exclusión de las influencias de varios sectores privados en la vida pública y el comportamiento inadecuado por decir lo menos de varios funcionarios públicos apertrechados tras un escritorio. Esta aspiración, será posible si son competentes para el cargo que ocupan y en el entendido de que cubren los requisitos mínimos requeridos para el puesto, y, sobre todo, una actitud de servicio a la comunidad de la cual son parte constitutiva.

El servidor público debe responder eficientemente a las demandas sociales y cumplir sus delicadas tareas y responsabilidades valiéndose de herramientas actualizadas tecnologías de gestión, que le permitan ser diligentes frente a un número siempre mayor de ciudadanos que no están dispuestos a pagar los “costos excesivos” del gasto público. Lo expresado debería calar muy hondo en quienes manejan el Estado, y hacerles reflexionar que es necesario replantear las estructuras organizacionales, considerando imperativamente procesos operativos y de gestión que coadyuven a una gestión interdisciplinaria exenta de protervos intereses politiqueros que hacen mucho daño.

Al respecto (Andrenacci, 2016), afirma que “la buena gestión es el resultado de un complejo de relaciones y prácticas de los actores clave en una arena de políticas públicas determinada, que promueve un equilibrio virtuoso razonable, entre resultados deseados y procesos aceptables. Cuando este complejo adquiere estabilidad en el tiempo, podríamos hablar de patrones de buena gestión. Cuando el complejo de relaciones y prácticas no favorece la obtención de resultados o la calidad razonable de los procesos, hablaré de patrones de mala gestión”.

El concepto de Administración se lo puntualiza generalmente como “el arte de conseguir que se hagan las cosas” Se da una importancia especial a los procesos y a los métodos encaminados a asegurar una acción expeditiva. Se establecen principios para asegurar la acción combinada entre grupos de hombres. (Simon, 1979, pág. 7)

Se puede también afirmar que Administración, “es toda acción encaminada a convertir propósitos en realidades positivas” (el que), siendo el proceso administrativo el fundamento en que se debe sustentar una gestión eficiente.

Figura 1

Proceso Administrativo



Fuente: elaboración propia.

El concepto en ciencias, analógicamente, también Deming lo respalda en el ciclo que involucra 4 etapas; esto es: planear, hacer, verificar y actuar.

Figura 2

Ciclo de Deming - (Deming, 1989)



Fuente: elaboración propia.

El enfoque científico de la administración que surgió a fines del siglo XIX, evidenció que era una disciplina basada en la experiencia y en varios principios que permitían determinar cómo deben estar estructurados los recursos humanos y materiales de la organización, cerciorándose de mantener la fluidez en las tareas asignadas al personal y manteniendo de forma ordenada las actividades para alcanzar los objetivos. El crecimiento en tamaño y complejidad de las empresas y los mercados, junto a las crisis económicas de finales del siglo anotado, aumentaron las dificultades de las empresas para incrementar su productividad y rentabilidad, y responder a las crecientes demandas sociales que se expresan a menudo con violencia. La administración científica dice que ese

incremento, está condicionado por la concepción de la naturaleza humana, ya que de ella depende la motivación del empleado para trabajar conforme a las necesidades productivas de la empresa.

Sobre este tema, es necesario mencionar los aportes de (Weber, 2016), pensador alemán considerado uno de los fundadores de la sociología moderna, quien dedicó sus esfuerzos investigativos, al análisis de la estructura de la sociedad organizada desde el sistema capitalista. Weber es el creador del estado burocrático que posibilita responder a la complejidad creciente de las empresas y del mundo de los negocios, y, también, al crecimiento de las tareas administrativas del Estado moderno.

Por su parte George Elton Mayo (1880-1949), teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas, realizó una investigación con otros profesores de la Universidad de Harvard en la planta de Hawthorne de la compañía Western Electric, luego de lo cual plantea que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y la integración al grupo de cada trabajador, el que evidencia tanto necesidades morales y afectivas como materiales; se determina por tanto, la necesidad de estudiar y comprender la organización informal, la dinámica de los grupos, el liderazgo y la comunicación, siendo necesario desarrollar mecanismos y técnicas que faciliten la administración del personal optimizando el reclutamiento, la selección, la capacitación, la motivación y la evaluación, subsistemas que al ser aplicados adecuadamente contribuyen al éxito organizacional. Mayo estudió entre otras cosas la fatiga del obrero, ya que consideraba que el trabajo es un proceso mental complejo, basado en la autoimagen y la afiliación a un grupo social únicamente. Es precisamente en este contexto que surge el enfoque de competencias, como una alternativa válida para desarrollar la gestión del talento humano, de tal forma que se logre un equilibrio entre los objetivos organizacionales y las necesidades de sus miembros.

METODOLOGÍA

La naturaleza y fin último de la presente investigación, permite la aplicación de una metodología cualitativa para lograr identificar las variables determinantes que marcan la necesidad de disponer de mecanismos de control de la gestión pública y la evaluación correspondiente. Sobre esa base, se revisó documentación científica fundamentada en fuentes primarias que incluyen libros, artículos y documentos, entre los que destacan clásicos de la administración pública como (Weber, 2016) que fue la base para identificar la fundamentación teórica de la administración pública, los orígenes del control y de la evaluación de la gestión, en el marco de los paradigmas burocrático y post burocrático, importante es la contribución de (Rodríguez-Peñaherrera, 1987) cuyo entendimiento aporta, tanto a la ubicación espacial y temporal de los conceptos como al reconocimiento de los nuevos derroteros que está enfrentado el sector público ecuatoriano. Para explicar el modelo de competencias gerenciales los aportes de (Alles, 2012) y (Arbaiza, 2011) son importantes para ratificar como parámetro de éxito comprobado el modelo de competencias, para tal efecto, se analiza el entorno que afecta al sector público en el Ecuador, se establece el marco legal y el alcance del modelo de la administración pública, se plantean competencias claves para las instituciones y directivos del sector público en concordancia con una nueva propuesta de gerencia pública que modernice los enfoques de alta dirección, procurando un mejoramiento continuo de los procesos administrativos gubernamentales, incorporando modelos teóricos administrativos de gestión por competencias que generalmente son aplicados en el sector privado.

DESARROLLO

Antecedentes

La organización no se la evalúa por sus signos externos, sino por sus indicadores relacionados con el comportamiento de las personas dentro de las mismas, y es cuando surge el enfoque constructivista que aporta criterios constructivistas –participativos. Al respecto Claude Levy-Leboyer, (1928-2015), Psicóloga, afirma que las competencias se generan a partir del análisis de las disfunciones que se presentan dentro de la organización; por tanto, las competencias están directamente relacionadas al desarrollo sostenible de los trabajadores y de los procesos productivos.

El concepto de competencias profesionales fue planteado originalmente por el psicólogo de origen estadounidense David McClelland (1973), quien propuso seis factores como predictores del éxito profesional, independientemente de la raza, género o condición social. A estos factores los denominó competencias y están compuestos por el espíritu de logro, de servicio, por la capacidad de influir, de gestionar, de solucionar problemas; y, la eficacia personal.

Dentro de este orden de ideas, autores latinoamericanos como (Arbaiza, 2011) define a la competencia profesional como la capacidad que tienen las personas para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social y natural.

(Alles, 2012), argumenta que las competencias hacen referencia a las características de personalidad, que se transforman en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Se puede puntualizar, que la implementación de un modelo de gestión por competencias implica que el estilo de dirección privilegia el potencial del factor humano, en el que cada persona, incluidos los directores y ejecutivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales. Un modelo con estas características se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. El éxito o el fracaso de las organizaciones, depende del capital humano con que cuenten.

Cuando nos referimos a la clasificación de las competencias, debemos mencionar a (Mertens, 1996), quien clasifica a las competencias laborales en dos grandes grupos: genéricas y básicas. A las primeras las relaciona con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras. Las segundas dicen que se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo a través de habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras. Sin embargo, otros autores se refieren a las competencias específicas, que se relacionan con los aspectos técnicos directamente ligados a la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

En palabras de (Gil Flores, 2007), el enfoque de recursos humanos por competencias laborales implica abandonar planteamientos clásicos, según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integral de la gestión de recursos humanos.

De otra parte (Banco del Pichincha, 2018) dice: El Desarrollo de Competencias significa “aprender constantemente nuevas formas de pensar, sentir y hacer las cosas e incorporarlas a nuestro comportamiento” dentro del conjunto de nuestra formación integral.

Estas apreciaciones permiten definir a las competencias laborales como “las características de los individuos relacionadas con sus motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, así como conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que permiten desempeñarse de manera excelente en un puesto de trabajo”.

Competencias laborales

De acuerdo a (Lemus, 2024) se define a las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que contribuyen al desempeño individual y organizacional.

El conocimiento es la información desarrollada o aprendida a través de la experiencia, el estudio o la investigación. Las destrezas son el resultado de aplicar el conocimiento varias veces. La habilidad es el potencial innato para llevar a cabo acciones o tareas físicas y mentales. El comportamiento es la reacción observable de un individuo a determinada situación.

El nivel objetivo de cada competencia variará de acuerdo al puesto de cada individuo y a las necesidades de la organización.

Existen diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de gestión por competencias. La mayoría de los enfoques tienen como denominador común considerar las capacidades que el trabajador posea. (Estay Ortega & Marchant, 2020)

Cuando nos referimos a los modelos de competencias para el sector público, encontramos que es en el Reino Unido donde existen aportes importantes en este campo; diversos trabajos muestran los resultados de la evaluación y certificación de competencias profesionales, en los que destacan los aportes de (Fielding, 1998) que analizan las competencias de la policía para enfrentar incidentes críticos, y examinar las limitaciones y objetivos formales e informales que influyen en su acción. Otros aportes (Burchell & Westmoreland, 1999) que indagan sobre el enfoque de competencias como mecanismo de entrenamiento inicial para educadores.

Adicionalmente, las entidades públicas ecuatorianas deben aplicar instrumentos que apuntalen al plan carrera desde el ingreso del individuo hasta su retiro. Se debe reconocer al servicio público como prestador de servicios al cliente/ciudadano, desde un modelo de gestión más plano, menos burocrático y flexible orientado al trabajo en equipo.

Los servidores del sector público deberán procurar alcanzar un papel protagónico dentro del contexto competitivo, tiene que alcanzar su propio desarrollo, el que deberá estar fundamentado en: Decisión, voluntad y disciplina. Más adelante, y en base a lo que demande el futuro, solo queda una opción: Asimilar el cambio trabajando para el progreso y logrando nuevos aprendizajes.

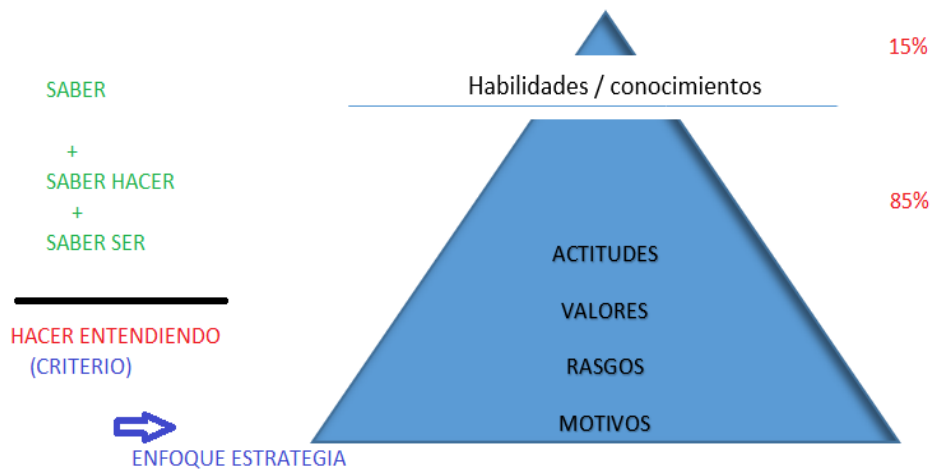
Es imperativo indicar que las competencias permiten el logro de resultados superiores y si estas no son objeto de un aprendizaje permanente, cada servidor público y las instituciones del Estado, corren el riesgo de encasillarse en una "zona de confort" y no trabajar por el futuro.

Con el fin de tener una apreciación más objetiva de lo expresado, se presenta el modelo "Iceberg", en donde se visualizan dos momentos principales; esto es: La formación y el desarrollo:

Figura 3

Modelo de Iceberg Competencias Laborales

El iceberg organizacional es una relación de causa-efecto en la empresa. Se sustenta bajo una



dinámica en la que la parte oculta es la causa de los elementos que forman la parte visible de la empresa. La parte visible del iceberg de la cultura organizacional lo forman los elementos tangibles. A partir del modelo de iceberg de competencias, el mismo que plantea que solo una parte de las competencias es visible (conocimientos, habilidades) mientras que otra parte, más profunda, incluye actitudes, valores y motivaciones que son esenciales, pero menos evidentes.

Aplicando este modelo al sector público, podemos ejemplificar las competencias de la siguiente manera:

Parte Visible (Superficie)

Conocimientos

Legislación y normativas.

Políticas públicas y su implementación.

Gestión financiera y presupuestaria.

Habilidades:

Análisis de datos.

Comunicación efectiva.

Gestión de proyectos.

Parte Invisible (Profundidad)

Actitudes

Compromiso con el servicio público.

Ética y responsabilidad.

Flexibilidad y adaptabilidad ante cambios.

Parte Profunda

Valores

Transparencia y rendición de cuentas.

Equidad e inclusión.

Respeto por la diversidad.

Motivaciones

Deseo contribuir al bien común.

Interés en la mejora de procesos y servicios.

Pasión por el desarrollo comunitario.

Ejemplo de Competencias en el Sector Público

Liderazgo: Capacidad para motivar y guiar equipos hacia objetivos comunes.

Pensamiento crítico: Evaluar y analizar información de manera objetiva para la toma de decisiones.

Orientación al ciudadano: Focalización en las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Este enfoque permite desarrollar un marco más integral para la formación y evaluación de los profesionales del sector público, asegurando que no solo se consideren las habilidades técnicas, sino también los valores y actitudes que son cruciales para el buen funcionamiento de las instituciones.

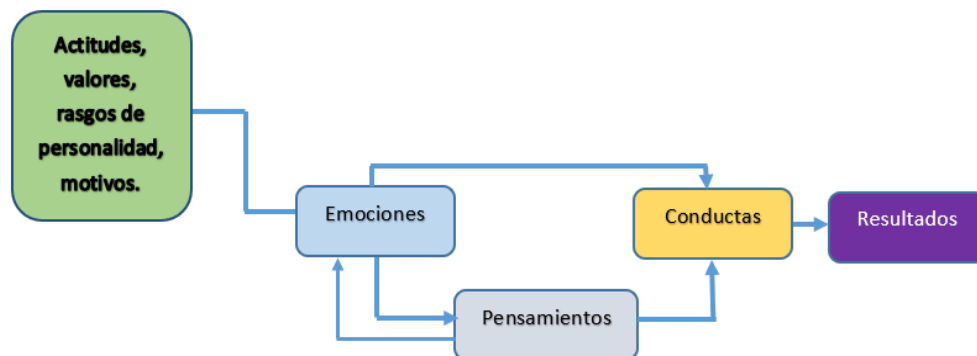
La formación incide en conocimientos y habilidades. Sirve para transmitir información y técnicas necesarias para llevar a cabo una tarea. El desarrollo incide en los motivos y valores que se manifiestan en comportamientos. Sirve para mejorar el desempeño porque capacita a las personas para actuar de acuerdo con lo que demande su puesto. Con esta nueva visión del sector público, planteamos competencias genéricas, en la seguridad que coadyuvará con la organización a llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permita alcanzar el éxito.

Se establece además un proceso interior en el desarrollo de competencias, considerando que este precede a un resultado:

Figura 4

Proceso interior del Desarrollo de competencias

Fuente: (Banco del Pichincha, 2018).



Competencias laborales en el sector público

Una vez delimitado el marco teórico inherente al desempeño laboral de los servidores públicos en nuestro país, y conociendo las definiciones de varios autores sobre competencias laborales, es importante mencionar que el enfoque por competencias no nace de forma aislada en el sector público, sino por el contrario se encuentra ligada al apareamiento de la Nueva Gestión Pública (NGP), o también referenciada como New Public Management (NPM), la que se enmarca en un proceso global de transformación del Estado, esta tendencia trata de minimizar el rol del Estado en diferentes esferas de la actividad económica y social, desde los propios organismos internacionales se impulsa una variante crítica de las políticas derivadas del "Consenso de Washington", haciendo énfasis en la ampliación de la capacidad institucional y en la eficacia de la acción estatal para el buen funcionamiento de los mercados. (López, 2014)

La Nueva Gestión Pública (López, 2014) al incorporar herramientas de gestión empresarial, trata de implantar mecanismos similares al funcionamiento de los mercados, alineado a sus exigencias, al enfoque clientelar y desde luego orientando sus esfuerzos a la eficiencia organizacional. Esta nueva realidad obliga a rediseñar las competencias de los servidores públicos, ya que la creación de valor en el sector público se encuentra fuertemente asociada a demandas sociales de transparencia, equidad, no discriminación y legalidad.

Las entidades públicas, de acuerdo con la normatividad vigente deben aplicar instrumentos que se establecen en el Art. 82 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) que manifiesta que los puestos pueden ser ejercidos en su trayectoria laboral, sobre la base del sistema de méritos. La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado.

Al respecto (Rodríguez-Peñaherrera, 1987) manifiesta que el mayor problema de la Administración Pública en Ecuador ha sido la falta de recursos humanos calificados. Si bien esta situación ha disminuido en algunas provincias, especialmente debido a las actividades de las universidades nacionales, además de las deficiencias del sistema educativo nacional, se mantiene una tendencia de los nuevos profesionales a migrar a los centros de mayor actividad económica, muchas veces para lograr sólo frustraciones

(Riera_Robles & Montemayor, 2022) afirman que, como resultado de los cambios institucionales provocados por el aspecto regulatorio, la administración pública se ve obligada a sufrir cambios organizativos e institucionales. Estos incluyen la apertura de la economía, las bolsas de valores a gran escala, la reforma de la actividad estatal en la economía y la democratización. Explorando el desarrollo del poder, el auge de la tecnología avanzada y los patrones de bienestar social.

Es por eso que se deben reconocer algunos de estos instrumentos de mejora, ya que como lo plantea (Rodríguez-Peñaherrera, 1987) desafortunadamente ciertas conductas del servidor público han minado su imagen, existe escepticismo respecto a la importancia y papel de la administración pública y a su capacidad para cumplir las responsabilidades que el Estado actual le impone, en tal virtud es necesario identificar la importancia de las competencias en los servidores del Estado. El Art. 86 manifiesta que para el ingreso al Sector Público se requiere cumplir con los requisitos legales y reglamentarios exigibles para el desempeño del puesto; así como haber sido declarado ganador del concurso de méritos y oposición, lo que debe constar en el acta respectiva. Este nuevo concepto de gobierno, para el tercer milenio, se creará como un gobierno con tres propósitos principales: gobierno bueno, transparente y honesto. Un país debe ser capaz de prestar servicios públicos a sus ciudadanos. Ser abierto, transparente y consciente de todas las acciones administrativas tomadas, independientemente de la naturaleza de la acción. (Dávila Toro, Heredia Logroño, Lara Núñez, & Looor Gómez, 2024)

A continuación, se describen a lector, algunas competencias clave que los autores han considerado deben poseer los miembros de una organización de servicio público:

Tabla 1

Competencias Organizacionales

Competencias	Descripción
Autosuperación	Es el crecimiento y desarrollo interior de cada persona, implica conocerse muy bien y saber que los límites se los pone uno mismo, donde el servidor público estará siempre motivado para su mejora personal y por ende institucional.
Orientación al Cliente	Implica contar con aptitudes y actitudes de servir a los demás, focalizando los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades y de ser posible las expectativas de los clientes, enfatizando su optimismo, ingenio y espíritu colaborativo.
Flexibilidad	La flexibilidad caracteriza a aquellas personas que manifiestan su eficacia a la hora de trabajar en diferentes situaciones y con diversidad de personas y grupos, ante las exigencias que se plantean en el puesto de trabajo y ante las variadas actitudes y conductas de los públicos.
Compromiso Institucional	Es la habilidad de alinear el propio comportamiento con la visión institucional. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión institucional por delante de las preferencias individuales.
Transparencia	Es ser honesto y ético en todo el ámbito laboral. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.
Comunicación efectiva	Contar con habilidades laborales de comunicación efectiva que asegure que la información clave se comparta de manera clara y oportuna.

Fuente: elaboración propia basados en (Arbaiza, 2011) - (Iacoviello & Pulido, 2021).

Hemos definidos a estas como las competencias claves más generales, cuyo desarrollo a nivel organizacional e individual permitirían a la Administración Pública, cumplir y gestionar la vocación de servicio como parte sustancial de la cultura de calidad, particularmente cuando esa vocación es parte

de nuestra estrategia para mejorar la productividad, la provisión y entrega de productos y servicios de la más alta calidad, con la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos y escenarios cambiantes. (Presidencia de la República, 2020)

En virtud del gran número de empleados y funciones que existen a nivel país, es importante que el gobierno nacional haga leyes y decretos que se adapten a las características especiales para cada unidad o trabajo. En otras palabras, cada trabajo tiene su propia función, propósito y características que significan más especificidad para la realización de sus tareas. (Fierro Celis, 2017)

Las competencias laborales de las personas que integran una organización constituyen un elemento central en la construcción de capacidad nacional. Es por eso que el concepto de competencia atraviesa todas las etapas del ciclo laboral y se convierte en un elemento unificador en la gestión de personas en cualquier ámbito institucional. (Iacoviello & Pulido, 2021)

Además, es necesario generar un perfil gerencial para los directivos, ministros o gerentes del sector público, que sean capaces de estar en concordancia con las necesidades de la población, asumir compromisos con transparencia y justicia social, el sector público requiere directivos con competencias que permitan a sus equipos trabajar en un ambiente, que estimule el compromiso y el aporte permanente, favoreciendo el crecimiento, en condiciones de eficiencia. "Es una necesidad latente en las entidades públicas, el cumplimiento de la función social que le compete como Estado y la aplicación técnica de un modelo de administración orientada a la efectividad en la prestación de servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad." (Montaño, 2013, pág. 6)

Tabla 2

Competencias Gerenciales

Competencias	Descripción
Trabajo en equipo y cooperación	Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo que dirige, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual.
Mejora de las interrelaciones	Consiste en construir y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintos públicos.
Desarrollo de personas	Implica un esfuerzo permanente por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los colaboradores a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y desde luego de la organización.
Dirección de personas	Es utilizar adecuadamente la autoridad conferida o la que el cargo le otorga, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.
Motivación y liderazgo	Implica un esfuerzo genuino procurando la unión organizacional favoreciendo el desarrollo de los demás, supone la intención de asumir el papel de líder de un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.
Preocupación por el orden y la calidad	Se refleja en formas tales como el seguimiento, la revisión de la gestión y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y tareas asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.
Gobernanza multinivel	Construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas e instituciones dentro y fuera del sector público que permitan conseguir los objetivos institucionales.
Agente de cambio	Se refiere a la capacidad individual para comprender las relaciones de poder de su organización y de desarrollar acciones y actitudes en los colaboradores de una manera continua, en diferentes áreas o aspectos de la organización para generar mejoras en la misma.
Autocontrol	Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar

	reacciones negativas ante provocaciones, oposición o discrepancia por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.
Toma de decisiones	Consiste básicamente, en ser capaz de elegir la mejor opción entre varias para alcanzar el objetivo buscado. El desarrollo de la competencia va más allá de la mera decisión, se trata de decidir de forma sistemática, comprometiéndose y siendo coherentes.

Fuente: elaboración propia basados en (Arbaiza, 2011) - (Iacoviello & Pulido, 2021).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del resultado del análisis de estas competencias clave, se puede establecer la necesidad de la aplicación de este enfoque, ya que conduciría al logro de los objetivos personales y organizacionales más significativos. Queremos fundamentar y ojalá orientar una discusión general buscando recoger criterios que avalen la propuesta y coadyuven a fortificar los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la administración pública.

Las competencias en el trabajo de un sector estratégico como es el servicio público obligan a incorporar procesos puntuales de aprendizaje que permitan al colaborador agregar y/o modificar comportamientos mediante la autogestión de su desarrollo para lograr la evolución de su perfil de competencias hacia lo requerido por la tarea asignada y, por tanto, una mejora sustancial de su desempeño.

A pesar de las diferencias propias de cada organización estas coinciden en la necesidad de utilizar instrumentos de desarrollo de competencias, es decir que el "iceberg" en su conjunto, tienen una correlación directa con los resultados superiores de las personas y las organizaciones. Que la "parte alta" o visible (conocimientos y habilidades) armoniza plenamente en aproximadamente un 5 % de los puestos de trabajo, y la "parte baja" (actitudes, valores, rasgos y motivos) armoniza con el éxito en un 95 % de los puestos.

Por tanto, al desarrollar competencias en un colaborador, adecuando su perfil personal al del puesto asignado, el desempeño mejora.

Paralelamente, es necesario que las competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos, se sustenten en los requisitos establecidos en los perfiles profesionales, los que deben ser respetados y los puestos cubiertos por quienes además evidencian ser personas honorables y que entiendan que poder es servicio; esto permitiría un trabajo más profesional que no de opción a la corrupción tan campante en estos días. El paternalismo estatal, el botín político, el compadrazgo, el palanqueo, el tráfico de influencias, el nepotismo, no pueden tener cabida en un contexto burocrático.

Como corolario se puede colegir que la transformación del sector público es una corriente que debe tener como protagonistas a verdaderos líderes políticos (no politiqueros), respaldado por la participación activa y honesta del servidor público y comprendido y apoyado por la ciudadanía en general. El desarrollo de la administración pública es un aspecto en extremo prioritario precisamente porque su nivel de efectividad condiciona los resultados concretos de todos los demás programas de desarrollo. No solamente se necesitan buenos propósitos y buenos programas en marcha, se debe concienciar que estos solo pueden materializarse en función de una efectiva organización.

CONCLUSIONES

Este aporte investigativo, está enfocado en el tema de las Competencias Laborales y cómo éstas implementadas en una institución pública influyen positivamente en la gestión de sus colaboradores.

La competencia laboral, se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan los colaboradores al desempeñar actividades de calidad y conforme con las normas que aseguran un desempeño eficiente.

Implementar el Enfoque de Competencias en una determinada organización requiere un compromiso a todo nivel, para así influenciar la gestión del Talento Humano exitosamente.

Los principales aportes que nos entrega la Gestión del Talento Humano por Competencias lo constituyen la integración de sus procesos en torno a las competencias y cómo esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia propia de cada organización.

Los colaboradores dentro de la administración pública serán reclutados, seleccionados, capacitados, desarrollados y evaluados sobre la base de dichas competencias, las que deberán estar incorporadas a un desempeño exitoso en el trabajo, permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos.

En las condiciones actuales la tarea de austeridad recae principalmente en el sector público, el tema exige por parte de las instituciones públicas desarrollar y mejorar sus competencias institucionales y a sus directivos por sus competencias gerenciales.

Los empleados públicos deben empoderarse de su cargo y del desarrollo de las funciones asociadas al mismo, entienda la importancia de su labor para la entidad y busque la "auto superación" de tal forma que pueda sacar provecho de las situaciones laborales que se le presentan.

El sector público debe priorizar sus recursos en función de mejorar el desarrollo de competencias y deben hacer, como se dijo anteriormente un ejercicio consciente para determinar las competencias requeridas para los servidores públicos, bajo la premisa que el avance y la formación de sus colaboradores facilita alcanzar los objetivos de la entidad y satisfacer de mejor forma la sociedad en su conjunto.

Es importante que se presenten competencias propias para cada sector y/o empleados, considerando que cada uno de ellos tiene su propia función y finalidad que implica una mayor especificidad para la ejecución del trabajo.

En igual sentido se deben implementar mecanismos que permitan evaluarlas y los resultados de estas deben socializarse, de tal forma que se concierten entre las partes, planes de acción que identifiquen oportunidades de mejora para el desarrollo de las funciones y las competencias asociadas al ejercicio de cada cargo.

REFERENCIAS

Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alonso, L. E., & Fernández, C. J. (2016). La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas. ENCRUCIJADAS. Revista Crítica de Ciencias Sociales || Vol.12, 2016, 1-26.

Andrenacci, L. (2016). Problemas de gestión en el Estado argentino: algunas hipótesis de investigación y una propuesta analítica. Escuela de Política y Gobierno Universidad Nacional de San Martín Campus Miguelete, San Martín (págs. 1-27). San Martín: Universidad Nacional de San Martín.

Arbaiza, L. (2011). Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un modelo alternativo. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Lexis.

Asamblea Nacional. (2016). Ley Orgánica de Servicio Público. Quito: LEXIS.

Banco del Pichincha. (2018). Guía de Desarrollo de Competencias. Quito: Banco del Pichincha.

Burchell, H., & Westmoreland, S. (1999). Relations between competence-based education and student reflection on practice: a UK case study of initial teacher training. International Journal of Training and Development, 156-166.

Dávila Toro, L. A., Heredia Logroño, P. A., Lara Núñez, T. d., & Looz Gómez, J. A. (2024). Las empresas públicas en Ecuador: historia y evolución. Las empresas públicas en Ecuador: historia y evolución : LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, 1256-1268.

Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Estay Ortega, C., & Marchant, L. (30 de Junio de 2020). Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad. Obtenido de Biblioteca Virtual eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/11.htm>

Fielding, N. (1998). Competence and culture in the police. Sociology 22, 45-65.

Fierro Celis, F. (2017). Las competencias laborales en el Sector Público. un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. Revista A&D 47, 92-108.

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Letra Nueva Facultad de Educación. UNED Educación XX1. 10, 83-106.

Iacoviello, M., & Pulido, N. (2021). Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso. En CLAD, Competencias Laborales en el Sector Público (págs. 19-42). CLAD.

Lemus, L. (4 de Octubre de 2024). Sistemas Humanos. Obtenido de Evaluación de Puestos: <https://www.shdemexico.com/evaluacion-de-puestos-importancia-y-metodos/>

López, A. (2014). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. Dirección de Estudios e Información Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento Nro 68 , 7-26.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo, Centro Interamericano de Investigacion y Documentacion sobre Formacion Profesional.

Montaño, Y. (2013). Habilidades Gerenciales aplicadas a las Instituciones Públicas. Universidad Militar Nueva Granada, 1-19.

Núñez, M. A. (s.f.). LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO, EL RETO.

Presidencia de la República. (11 de Julio de 2020). Obtenido de la vocación de servicio como parte sustancial de la Cultura de Calidad, particularmente cuando esa vocación es parte de nuestra estrategia para mejorar IPresidencia de la República : <https://www.presidencia.gob.ec/valores-mision-vision/>

Presidencia de la República Ecuador -Grupo de Coordinación. (1975). 10 problemas básicos de la Administración Pública Ecuatoriana. Quito: Presidencia de la República Ecuador.

Riera_Robles, G., & Montemayor, D. I. (2022). Percepciones de las burocracias en Ecuador. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública, N° 37 (2022)(N° 37 (2022)), 87-118.

Rodríguez-Peñaherrera, C. (1987). Admiistración Pública Ecuatoriana.Breve recuento histórico y algunas ideas para planificar su cambio. Quito: ILDIS.

Simon, H. (1979). EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO. Buenos Aires: Aguilar Argentina S. A. de Ediciones .

Weber, M. (2016). Que Es La Burocracia? CreateSpace Independent Publishing Platform.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 