



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

**POLÍTICA INSTITUCIONAL DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS PARA TRABAJADORES DEL
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LOJA, DEL
RÉGIMEN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO**

INSTITUTIONAL POLICY OF SELECTION BY
COMPETENCIES FOR WORKERS OF THE GAD MUNICIPAL
DEL CANTÓN LOJA, UNDER THE LABOR CODE REGIME

Pablo Xavier Naranjo Ochoa
Universidad Nacional de Loja

Talía Elizabeth Riascos Eras
Universidad Nacional de Loja

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19367

Política institucional de selección por competencias para trabajadores del GAD Municipal del cantón Loja, del régimen del Código del Trabajo

Pablo Xavier Naranjo Ochoa¹pablo.naranjo@unl.edu.ec<https://orcid.org/0009-0001-0168-9116>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador

Talía Elizabeth Riascos Erastalia.riascos@unl.edu.ec<https://orcid.org/0000-0001-7666-3212>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador

RESUMEN

El estudio aborda la problemática existente en los procesos de selección de trabajadores bajo el régimen del Código del Trabajo en el GAD Municipal del cantón Loja, los cuales se caracterizan por la falta de criterios técnicos y la inexistencia de perfiles definidos para cada puesto. El objetivo general fue proponer una política institucional de selección basada en competencias laborales, como un mecanismo orientado a fortalecer la objetividad y la equidad en el acceso al empleo público. La investigación se desarrolló con un enfoque mixto y un diseño de tipo descriptivo. Se aplicaron encuestas a 205 trabajadores y se realizaron entrevistas a diez autoridades, con el propósito de identificar la tendencia de las competencias clave requeridas para cada grupo ocupacional. Los resultados revelaron una alta coincidencia entre trabajadores y directivos en cuanto a la importancia de las competencias técnicas y de los valores que guían al servicio público. Como producto de la investigación, se formuló una propuesta técnica de política institucional fundamentada en un enfoque por competencias, que incluye un diccionario de competencias basadas en teorías comprobadas, orientado a facilitar una selección más precisa del personal, considerando sus conocimientos, habilidades, rasgos personales y valores observables.

Palabras clave: gestión del talento humano, selección de personal, competencias, política institucional

¹Autor principal.

Correspondencia: pablo.naranjo@unl.edu.ec

Institutional policy of selection by competencies for workers of the GAD Municipal del cantón Loja, under the Labor Code regime

ABSTRACT

The study addresses the problems that exist in the worker selection processes under the Labor Code in the Municipal GAD of the Loja canton, which are characterized by a lack of technical criteria and the absence of defined profiles for each position. The overall objective was to propose an institutional selection policy based on job competencies, as a mechanism aimed at strengthening objectivity and equity in access to public employment. The research was conducted using a mixed approach and a descriptive design. Surveys were administered to 205 workers and interviews were conducted with ten authorities, with the aim of identifying the key competencies required for each occupational group. The results revealed a high degree of agreement between workers and managers regarding the importance of technical competencies and the values that guide public service. As a result of the research, a technical proposal for institutional policy was formulated based on a competency-based approach, which includes a dictionary of competencies based on proven theories, aimed at facilitating a more accurate selection of personnel, considering their knowledge, skills, personal traits, and observable values.

Keywords: human talent management, personnel selection, competencies, institutional policy

Artículo recibido 22 julio 2025

Aceptado para publicación: 27 agosto 2025



INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente, desde enfocarse únicamente en la dotación de personal hasta integrarse en la planificación estratégica, definiendo modelos de gestión para cada subsistema de la gestión del TH, tal es el caso que la selección de personal se la clasifica en modelos de colocación, selección, clasificación y del valor agregado, este último modelo según Chiavenato (2009), destaca la importancia de las competencias laborales que aportan valor a la organización.

En el contexto del servicio público ecuatoriano, la utilización de estos modelos en los procesos de selección se presenta como una oportunidad para asegurar que el personal posea las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de la administración pública contemporánea. Este enfoque no solo busca mejorar la operatividad de las instituciones, sino también fortalecer la legitimidad y la confianza ciudadana en la gestión pública, promoviendo una administración profesional, meritocrática y orientada a resultados.

En el GAD Municipal de Loja, la gestión del talento humano enfrenta retos significativos derivados del sistema tradicional para la selección de personal amparado por el Código del Trabajo (2005), para este régimen actualmente se prioriza el cumplimiento formal de requisitos y hoja de vida. La ausencia de un manual de clasificación de puestos para este régimen impide considerar las competencias específicas requeridas para el puesto y para la institución.

Esta problemática ha sido documentada en investigaciones recientes, como las de Valero Amorós (2022) quien señala que al no existir normativa que regule los procesos de selección, se debe acudir a atribuciones establecidas en leyes superiores. También, Espinoza y Cachipundo (2024), señalan que la intervención subjetiva de la autoridad nominadora en la vinculación de personal, impacta negativamente en la capacidad de las instituciones para responder a las demandas ciudadanas.

En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo general proponer una política institucional de selección basada en competencias, sustentada en un diagnóstico empírico y en referentes técnicos y normativos aplicables al contexto municipal. Para ello, se plantearon como objetivos específicos: diagnosticar las características, debilidades y criterios actuales aplicados al

proceso de selección de trabajadores, e identificar las tendencias en los tipos de competencias requeridas en los perfiles de puestos.

Esta investigación, tiene como principal contribución científica, la adaptación del modelo de gestión por competencias al régimen laboral del Código del Trabajo, un enfoque poco explorado en la literatura académica ecuatoriana. Al centrar el estudio en puestos operativos, se demuestra que el enfoque por competencias es viable, medible y pertinente. Asimismo, se aporta una política técnica replicable en otros gobiernos locales con realidades similares.

Competencias laborales

El término competencia ha sido objeto de desarrollo en el campo de la psicología del trabajo y la gestión de recursos humanos. Enríquez Martínez (2009) recopila conceptos de diferentes profesionales motivados por los avances en el tema, es así que Montmollin (1984), indica que es un conjunto estabilizado de saberes (saber hacer) que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje, Ducci/OIT (1996), manifiesta que son aprendizajes contruidos socialmente y adquiridos tanto por instrucción como por experiencia y la OIT (1993) conceptualiza a las competencias como la capacidad para cumplir eficazmente una tarea con las calificaciones requeridas.

Dentro de la gestión del talento humano, se atribuye la introducción de este término a McClelland (1973) quien propuso sustituir las pruebas tradicionales de inteligencia, que no siempre predicen un desempeño laboral exitoso, por evaluaciones basadas en el comportamiento observable. Este planteamiento fue enriquecido por Spencer y Spencer (1993), quienes definieron las competencias como características subyacentes de una persona, como conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que predicen un rendimiento superior en un puesto o situación específica. Estas ideas han sido complementadas por autores como Alles (2002), quien operacionaliza el modelo de competencias mediante la creación de diccionarios que detallan conductas esperadas y niveles de dominio según cada rol laboral.

Tipos de competencias

Inicialmente Spencer y Spencer (1993), introducen el modelo del iceberg, donde las divide en competencias “visibles”, que son los conocimientos y las habilidades, fácilmente entrenables, y las “no visibles”, que son las motivaciones, las características físicas y las actitudes o valores, estas últimas se

encuentran más escondidas en la personalidad y son predictores más fiables del éxito profesional. Posteriormente, los mismos autores las clasifican en dos categorías: las de “punto inicial”, que son las habilidades básicas del ser humano para desempeñarse mínimamente; y las “diferenciales”, estas distinguen a las personas de niveles superiores como por ejemplo la proactividad.

Una clasificación más funcional es la propuesta por Alles (2002), quien propone las competencias “cardinales o generales”, las cuales divide en tres niveles según la experiencia: ejecutivo; intermedio e inicial, lo que facilita la construcción de perfiles de puestos específicos, ayuda a la evaluación y capacitación objetiva según el rol del puesto.

En otro enfoque más coercitivo y productivo, Goleman (1995) popularizó el concepto de inteligencia emocional en el ámbito laboral, que es lo que hoy se conoce como competencias “blandas o socioemocionales”, divididas en cinco dimensiones como la autoconciencia, autorregulación, motivación empatía y habilidades sociales. Asimismo Lara Martínez et al. (2025), refuerza la importancia de incorporar estas habilidades blandas en la selección del talento, propias para los contextos donde el trabajo en equipo y la resolución de conflictos son esenciales.

Por último, las competencias transversales y técnicas identificadas en los estudios de Intriago y Ruiz (2022) y Lora-Guzmán (2020), se destacan por su aplicabilidad en diversas áreas del conocimiento y del quehacer laboral. Su carácter complementario contribuye a la formación de un perfil integral.

Modelo de gestión por competencias

La gestión por competencias ha sido reconocida como un modelo estratégico para la administración del talento humano, cuyo enfoque trasciende la mera ejecución de tareas para centrarse en el desarrollo integral de las capacidades de los trabajadores. Chiavenato (2009) plantea que este modelo permite alinear las competencias individuales con los objetivos institucionales, optimizando no solo el desempeño laboral, sino también la planificación, la motivación y el crecimiento profesional. La premisa central consiste en identificar, desarrollar y evaluar las competencias clave que inciden directamente en el valor agregado que el talento humano aporta a los procesos organizacionales.

En esta misma línea, Lora Guzmán et al. (2020), concluyen que los modelos de gestión por competencias son herramientas eficaces que fortalecen los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación. La implementación de este enfoque reduce la rotación de personal y

mejora el ajuste entre el trabajador y su rol, lo que repercute positivamente en el cumplimiento de la misión y visión institucional. Para estos autores, el desempeño del colaborador no es solo un indicador de productividad, sino un factor clave que define la ventaja competitiva en cualquier organización, elevando su posicionamiento y la percepción de calidad de sus servicios.

Por su parte, Navarrete et al. (2024), evidencian que la gestión por competencias permite establecer una conexión tangible entre la estrategia organizacional y los subsistemas de recursos humanos. Esto se logra mediante la elaboración de perfiles de puesto basados en competencias observables, medibles y ajustadas al entorno de trabajo. Su aplicación en instituciones públicas o privadas refuerza la coherencia entre lo que la organización requiere estratégicamente y las capacidades reales de sus colaboradores,

Selección por competencias

Para Alles (2006), la selección de personal no está regida por leyes, sino que las buenas prácticas sugieren utilizar métodos profesionales para hacerlo, pero no se trata de seleccionar a la mejor persona disponible, sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”. Es aquí donde el talento se transforma en competencia, lo que permite convertirlo en un elemento medible.

Por su parte Chiavenato (2009), sostiene que la selección basada en competencias permite prever el éxito futuro del colaborador, ya que no se limita a verificar conocimientos técnicos o requisitos formales, sino que evalúa comportamientos, actitudes, valores, habilidades y características personales asociadas al buen desempeño.

Para medir o evaluar las competencias, Alles (2006) y Guerrero Egurrola (2021) sugieren que es necesario acudir a los métodos profesionales como entrevistas, pruebas situacionales y rúbricas de valoración, las que requieren previamente definir un catálogo propio de competencias, de acuerdo con el interés de la organización, las que permitirán evaluar conductas pasadas como predictores del desempeño futuro.

Políticas de gestión del talento humano en el sector público

A diferencia del sector privado, donde la gestión del talento está generalmente orientada al logro de beneficios económicos y ventajas competitivas, en el sector público se enfatizan metas para el servicio colectivo, equidad social y sostenibilidad. Por ello, Calle García et al. (2023) manifiestan que la



gestión del talento en lo público no puede replicar mecánicamente modelos empresariales, sino que requiere adaptarse a contextos normativos, estratégicos y éticos que consideren la razón de ser de la institución. Así, una política institucional para la gestión del talento en el Estado se convierte en una práctica complementaria de alineación entre el desarrollo humano y el cumplimiento de los fines constitucionales del servicio público.

La literatura reciente respalda la pertinencia de establecer una política institucional, estudios como el de Valero Amorós (2022) sostiene que, la ausencia de una normativa específica que regule los procesos de selección en instituciones públicas obliga a resolver mediante las atribuciones conferidas por el marco legal superior. Sin embargo, Espinoza y Cachipundo (2024) advierten que este proceso enfrenta desafíos relevantes, entre ellos la complejidad derivada de la coexistencia de diversos regímenes laborales para distintas categorías de trabajadores en el sector público.

Base legal y administrativa

Desde una perspectiva de cultura organizacional, la gestión del talento humano en el sector público se refleja en las políticas y normativas dirigidas a atraer, desarrollar, motivar, evaluar y retener a los servidores públicos más competentes. En el caso de los GADs, esta alineación es particularmente relevante, dado que su autonomía política, administrativa y financiera, establecida en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD (2023), les otorga la capacidad de diseñar e implementar políticas propias que respondan a las particularidades de su contexto.

En consecuencia, el marco legal que sustenta esta investigación incluye: la Constitución de la República del Ecuador (2008), que en sus artículos 226 al 229 consagra el principio de acceso al empleo público; así como el COOTAD (2023) que, en sus artículos 5, 60.d), 354 y 360 faculta a los GADs a regular la administración del talento humano en el marco de su autonomía; complementariamente, el Código del Trabajo (2005) y el Acuerdo Ministerial MDT-2015-0054 (2015) establecen disposiciones sobre techos salariales y derechos y obligaciones laborales, proporcionando una base normativa fuerte para la formulación de una política institucional. En este contexto, la propuesta se plantea como instrumento administrativo que, para garantizar su legitimidad y transversalidad, deberá ser respaldada por el Concejo Municipal mediante ordenanza.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Loja, una entidad que, al 30 de abril de 2025 contó con una nómina activa de 1.348 trabajadores. El estudio se desarrolló en este contexto organizacional, considerando como área de investigación al proceso de selección de personal aplicado a los trabajadores sujetos al régimen del Código del Trabajo.

En cuanto al procedimiento metodológico, la investigación adoptó el enfoque mixto de Hernández Sampieri et al. (2014), integrando técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de comprender de manera integral las prácticas actuales de selección, las percepciones de autoridades sobre las competencias requeridas para cada puesto. El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, permitiendo recolectar datos en un único momento sin manipulación de variables.

Se utilizaron las siguientes técnicas: entrevistas semiestructuradas aplicadas a diez autoridades y directivos, entre ellos tres concejales, cinco directores de procesos sustantivos, el jefe de talento humano y la secretaria general del sindicato de obreros municipales; encuestas estructuradas donde participaron 158 trabajadores y 47 supervisores; observación directa de actividades de campo; y revisión documental de nóminas, contratos y normativa institucional.

Los criterios de inclusión contemplaron a trabajadores que se encontraran en funciones activas y con experiencia en el puesto desempeñado más de cinco años, grupo etario de 30 años en adelante. Se excluyeron la mayoría de trabajadores que ocupan el cargo de “jornalero” debido a que en ese cargo se encuentra el 50% de los trabajadores; así como a personal en período de prueba o que se encuentren en funciones diferentes a su cargo original.

Los instrumentos fueron elaborados tomando como base la estructura de competencias propuestas por: Spencer y Spencer (1993); que propone las competencias diferenciadoras; Alles (2006), plantea la clasificación de las competencias cardinales y físicas; asimismo Intriago y Ruiz (2022) y Lora-Guzmán et al. (2020), clasifican las competencias en transversales y técnicas; Goleman (1995) y Lara Martínez et al. (2025), integran las habilidades blandas, socioemocionales o conductuales. Estos modelos sumados a las observaciones directas en campo, facilitaron la construcción de un menú de competencias enfocado al servicio público y a las actividades operativas.



El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó mediante análisis de tendencias en hojas de cálculo, aplicando estadística descriptiva, incluyendo frecuencias y porcentajes. Para el tratamiento de los datos cualitativos, se aplicó el análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), categorizando las respuestas de las entrevistas según patrones emergentes relacionados con las competencias laborales, deficiencias del sistema de selección y propuestas de mejora institucional.

Dentro de esta etapa, se establecieron dos clasificaciones preliminares con el objetivo de estructurar el análisis. En primer lugar, se categorizaron los cargos operativos en 10 grupos ocupacionales distintos, permitiendo una comprensión de las dinámicas laborales internas. En segundo lugar, se definió una tipología inicial de competencias, basada en la revisión bibliográfica. Ambas clasificaciones orientaron la construcción de encuestas y entrevistas, ayudan a identificar subpoblaciones y definen unidades de análisis homogéneas.

RESULTADOS

Diagnóstico institucional

Como resultado de la fase metodológica y del diagnóstico realizado, la tabla 1 muestra una clasificación preliminar donde se categoriza los 74 cargos operativos identificados en el Municipio de Loja. Estos cargos se agrupan en diez categorías, definidas según la especificidad y las particularidades de las funciones que desempeña cada cargo.

Tabla 1

Clasificación de cargos por grupos ocupacionales

Grupo	Descripción	Cargos	#
1. Servicios	Tareas de apoyo	Auxiliar de mantenimiento	3
Generales y aseo	directo en limpieza,	Auxiliar de servicios	17
	mantenimiento	Ayudante de mantenimiento/operario	2
	básico, vigilancia,	Ayudante de recolección de aseo	2
	recolección y	Ayudante de servicios administrativos	42
	asistencia general.	Barredor	20
		Conserje	68
		Guardián	15

		Jardinero	2
		Jornalero	680
		Pintor	3
2.Infraestructura y obras	Actividades técnicas y de apoyo en construcción, elaboración, adecuación y mantenimiento de infraestructura física y espacios públicos.	Albañil Ayudante de albañil Ayudante de carpintería Carpintero Herrero peón Sobrestante	63 9 5 10 2 34 4
3.Mantenimiento técnico mecánico	Mantenimiento de sistemas mecánicos, eléctricos, electrónicos, sanitarios y motores.	Asistente de mantenimiento de equipos eléctricos Auxiliar de electricidad Ayudante de mecánica Ayudante de mecánica automotriz Ayudante de soldador Electricista Especialista de mantenimiento Gasfitero Mecánico a diésel Mecánico automotriz Plomero Soldador	1 5 3 5 2 2 1 1 2 1 7 2



4.Operación	de Manejo	de Ayudante de equipo caminero	1
maquinaria	y maquinaria pesada y	Ayudante de equipo y/o maquinaria pesada	3
equipos	equipos para obras	Operador de cargadora	4
	viales y plantas de	Operador de excavadora	3
	tratamiento.	Operador de maquinaria o equipo pesado	18
		Operador de motoniveladora	4
		Operador de planta de tratamiento de agua potable	15
		Operador de retroexcavadora	11
		Operador de rodillo	1
		Operador planta de trituración	1
5.Transporte	y Movilización	de Ayudante de tractor	2
conducción	personal, maquinaria,	Ayudante de volqueta	2
	materiales y apoyo	Chofer	76
	logístico	en Chofer de hidrosuccionador	1
	transporte.	Chofer de recolector	4
		Chofer de vehículos livianos	28
		Chofer de vehículos pesados	18
6.Señalización,	Mantenimiento	e Asistente de vías	11
vías y redes	instalación de redes	Auxiliar de acometida	3
	básicas, acometidas,	Auxiliar de laboratorio de suelos	1
	vías y señalización.	Auxiliar de mantenimiento de redes de agua	2
		Auxiliar de señalización y semaforización	2
		Cadenero	13
		Liniero	3
		Topógrafo	2



7.Inspección y Supervisión del Controlador operacional	3
control cumplimiento de Inspector de comisaria municipal	1
ordenanzas y Inspector de higiene y aseo	1
normativas Inspector de plazas y mercados	3
municipales. Inspector de servicios municipales	1
Inspector-notificador	28
Revisor municipal	1
8.Administrativo Apoyo en archivo, Auxiliar administrativo de salud	4
de apoyo recaudación, Auxiliar de archivo	14
supervisión y gestión Auxiliar de supervisión	2
administrativa. Recaudador de cabina	1
Recaudador de parqueadero y/o estacionamiento	7
9.Salud y Atención en salud Auxiliar de enfermería	7
servicios primaria y servicios Auxiliar de servicios de salud	3
comunitarios alimenticios. Ayudante de cocina	7
10.Cultura y Desarrollo de Ayudante de sonido	1
educación actividades Músico de banda municipal	18
culturales, musicales Técnico de audio y sonido	2
y educativas. Técnico en sonido	2

Nota: Elaboración propia en base a revisión documental de la institución-2025. El símbolo # indica la cantidad de trabajadores ocupando el cargo.

Como producto de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, la tabla 2 presenta las diferentes modalidades de ingreso reportadas por los trabajadores encuestados, cada fila indica cuántas personas ingresaron bajo cada modalidad, resultando la forma más común solo la presentación de currículum o requisitos con un 73%, proporcionando una visión clara de las prácticas utilizadas para la selección de personal.

Tabla 2*Situación actual del proceso de selección*

Tipo de proceso de selección	Frecuencia	Porcentaje
Se les realizó entrevista	23	15%
Se les aplicó pruebas técnicas o prácticas	6	4%
Se les aplicó pruebas psicométricas	0	0
Mediante concurso público o meritocrático	0	0
Por nombramiento directo	1	1%
Solo currículum vitae o requisitos de ingreso	115	73%
Ninguna	2	1%
No respondió	11	7%

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos-2025

La tabla 3 presenta las percepciones del nivel de formación académica que cada encuestado considera necesario para desempeñar su cargo. Los resultados se consolidan en grupos ocupacionales y cada valor corresponde al número de veces que un encuestado seleccionó un tipo de nivel de formación. Los niveles resaltan que el bachillerato (41%) y los cursos o certificaciones (34%) son esenciales en todos los grupos ocupacionales, mientras que la licenciatura / Tecnología o Título superior (11%) son necesarios en grupos con características técnicas.

Tabla 3*Percepción del nivel académico necesario en cada grupo ocupacional*

Grupo ocupacional	Nivel de formación					
	Bachillerato	Certificación	Cursos	Licenciatura / Tecnología	Título superior	Ninguna formación
1. Servicios generales y aseo	24	11	0	0	0	16
2. Infraestructura y obras	23	26	1	0	0	2
3. Mantenimiento técnico y mecánico	12	30	12	0	0	0
4. Operación de maquinaria y	6	22	3	19	0	0

equipos

5. Transporte y conducción	20	5	0	11	0
6. Señalización, vías y redes	20	14	3	0	3
7. Inspección y control	25	9	0	0	0
8. Administrativo de apoyo	36	13	12	0	3
9. Salud y servicios	5	11	7	1	0

comunitarios

10. Cultura y educación	4	4	10	0	0
Porcentaje	41%	34%	11%	7%	6%

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos-2025

La tabla 4 presenta la percepción de cada encuestado sobre la forma de interactuar en el ejercicio de sus actividades diarias. Los resultados se consolidaron en los 10 grupos ocupacionales, y se identificó que 6 de ellos interactúan directamente con cosas (maquinaria, vehículos, equipos, herramientas, utensilios, instrumentos, etc.). En contraste 4 de los 10 grupos presenta una interacción mixta (personas, cosas y datos). Esta tipificación permite afinar la descripción de las competencias y orientar la propuesta de selección según la naturaleza funcional de cada grupo laboral.

Tabla 4

Percepción de la forma de interacción de las actividades

Grupo ocupacional	Tipo de interacción en sus actividades
1. Servicios generales y aseo	Interactúan con cosas: maquinaria, vehículos, equipos, herramientas, utensilios, instrumentos, etc.
2. Infraestructura y obras	
3. Mantenimiento técnico y mecánico	
4. Operación de maquinaria y equipos	
5. Transporte y conducción	
6. Señalización, vías y redes	
7. Inspección y control	Interacción mixta: personas, cosas y datos
8. Administrativo de apoyo	
9. Salud y servicios comunitarios	
10. Cultura y educación	

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos-2025



Identificación de competencias

En la fase metodológica se introdujo una primera tipología de competencias organizadas según la funcionalidad de la institución, como se muestra en la tabla 5. Esta propuesta busca ordenar las competencias preliminares en categorías que faciliten su comprensión y constituye un punto de partida para estructurar el modelo de competencias requerido por el GAD, y se sustenta en un análisis comparativo de teorías y modelos desarrollados por autores de referencia en el campo de la gestión por competencias.

Tabla 5

Matriz tipológica de competencias institucionales

Matriz tipológica de competencias institucionales

Tipo	Competencia	Tipo	Competencia
Blandas	Manejo del tiempo	Físicas	Condición física general
	Trabajo colaborativo		Habilidad manual
	Resolución de conflictos		Coordinación motriz
	Pensamiento crítico		Resistencia física prolongada
	Asertividad		Tolerancia al clima o exposición
Diferenciadoras	Iniciativa	Cardinales	Compromiso con la institución
	Proactividad		Don de servicio público
	Mejora continua		Ética laboral
	Innovación		Respeto por las leyes
	Liderazgo operativo		Integridad
Conductuales	Cumplimiento de normas	Transversales	Comunicación clara
	Organización y orden		Trabajo en equipo
	Disciplina		Adaptabilidad
	Responsabilidad		Orientación al ciudadano
	Puntualidad		Colaboración con otro departamento

Digitales	Registro fotográfico o digital	Socioemocionales	
	Manejo básico de herramientas ofimáticas		
	Manejo de formularios digitales		Relación cordial
	Uso de equipos digitales		Tolerancia a condiciones
	Uso de GPS o apps móviles		difíciles
Técnicas	Aplicación de normas y conocimientos técnicos		Escucha activa
	Seguridad en el trabajo y riesgos laborales		Empatía
	Interpretación de datos, planos y diagramas		
	Mantenimiento de equipos/máquinas/vehículos		

Nota: Elaboración propia en base a los autores Spencer y Spencer (1993), Alles (2002) y Goleman (1995).

Como producto de los resultados obtenidos mediante la técnica aplicada, la tabla 6 muestra las competencias que cada encuestado percibe como necesaria para el ejercicio de sus actividades según su percepción. Los resultados se clasifican por tipos de competencia y grupos ocupacionales, integrando las respuestas obtenidas tanto de trabajadores como de sus supervisores. Esta estructura favorece el análisis comparativo y facilita la identificación de tendencias y el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la gestión por competencias.

Tabla 6

Percepción de competencias técnicas, conductuales y emocionales

		Grupo ocupacional									
Competencias		1. Servicios generales y aseo	2. Infraestructura y obras	3. Mantenimiento técnico y mecánico	4. Operación de maquinaria y equipos	5. Transporte y conducción	6. Señalización, vías y redes	7. Inspección y control	8. Administrativo de apoyo	9. Salud y servicios comunitarios	10. Cultura y educación
Blandas	Manejo del tiempo	23	21	9	14	10	4	10	20	11	10
	Trabajo colaborativo	21	24	15	15	6	11	5	14	7	5
	Resolución de conflictos	8	10	9	7	6	3	8	11	8	0
	Pensamiento crítico	2	5	12	6	1	3	5	12	7	0
	Asertividad	1	1	4	2	1	0	1	4	4	0
Cardinales	Compromiso con la institución	25	30	21	19	8	14	12	22	10	10
	Don de servicio público	27	20	6	14	10	9	11	24	15	4
	Ética laboral	6	14	12	6	5	2	13	19	10	3
	Respeto por las leyes	10	11	8	11	7	1	7	15	3	1
	Integridad	2	2	3	2	3	0	2	4	2	1
Conductuales	Cumplimiento de normas	17	25	22	18	9	14	14	20	15	2
	Organización y orden	18	18	13	9	8	5	5	19	10	7
	Disciplina	15	19	11	14	3	1	3	10	12	8
	Responsabilidad	15	14	10	10	6	2	6	14	8	1
	Puntualidad	20	3	3	7	8	1	4	18	6	4
Diferenciadoras	Iniciativa	15	19	18	12	9	9	8	16	12	8
	Proactividad	16	10	15	11	3	7	7	18	9	5
	Mejora continua	7	9	7	5	3	1	4	15	6	3
	Innovación	7	6	9	3	1	2	0	5	3	5
	Liderazgo operativo	3	6	5	4	3	1	4	4	4	0
Digitales	Registro fotográfico o digital	23	24	18	13	9	9	6	11	13	5
	Manejo básico de herramientas ofimáticas	8	7	18	5	3	3	14	23	9	6
	Manejo de formularios digitales	16	11	13	8	6	7	5	14	9	4
	Uso de equipos digitales	4	11	16	5	3	3	4	7	10	4
	Uso de GPS o apps móviles	3	11	11	15	9	8	4	4	2	0



		Grupo ocupacional									
Competencias		1. Servicios generales y aseo	2. Infraestructura y obras	3. Mantenimiento técnico y mecánico	4. Operación de maquinaria y equipos	5. Transporte y conducción	6. Señalización, vías y redes	7. Inspección y control	8. Administrativo de apoyo	9. Salud y servicios comunitarios	10. Cultura y educación
Físicas	Condición física general	19	21	15	16	8	10	14	10	13	6
	Habilidad manual	16	21	18	14	5	5	1	14	13	9
	Coordinación motriz	20	19	14	13	7	7	0	6	6	5
	Resistencia física prolongada	18	25	9	8	2	8	1	0	6	0
	Tolerancia al clima o exposición	11	17	15	14	1	11	4	0	3	0
Sociomocionales	Relación cordial	26	17	7	9	8	3	14	26	13	3
	Tolerancia a condiciones difíciles	10	21	18	18	6	9	6	6	11	1
	Escucha activa	11	12	10	5	5	4	5	19	6	9
	Empatía	11	6	1	4	5	1	11	18	11	1
	Autocontrol	4	4	4	3	4	0	4	5	4	0
Técnicas	Aplicación de normas y conocimientos técnicos	16	27	20	15	5	14	13	22	14	9
	Seguridad en el trabajo y riesgos laborales	31	23	11	18	10	10	6	13	13	1
	Interpretación de datos, planos y diagramas	5	16	16	5	1	8	1	3	4	6
	Mantenimiento de equipos/máquinas/vehículos	5	11	19	11	8	6	0	3	2	0
Transversales	Comunicación clara	8	14	9	5	7	4	14	22	11	7
	Trabajo en equipo	18	21	12	11	3	1	3	11	12	7
	Adaptabilidad	13	20	17	15	5	7	5	4	8	4
	Orientación al ciudadano	19	7	1	3	3	12	8	17	8	0
	Colaboración con otro departamento	13	15	10	7	4	4	3	7	4	0

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos-2025



Resultados cualitativos

Retos identificados: Los entrevistados coincidieron en señalar limitaciones estructurales y operativas que dificultan el trabajo cotidiano de los servidores. Entre los principales retos se mencionaron: la falta o deterioro de herramientas de trabajo, carencia de infraestructura adecuada, debilidades en el soporte técnico y político para la gestión operativa, y la falta de normativa clara para el desarrollo profesional. También se mencionó el envejecimiento de parte del personal, enfermedades laborales y la percepción de injusticias en la gestión del talento.

Habilidades y comportamientos valorados: Se reconocieron habilidades como la iniciativa, la comunicación respetuosa, la resolución de problemas en sitio, y la capacidad técnica en el manejo de herramientas u oficios. Además, se resaltó el conocimiento práctico acumulado, la experticia operativa y el compromiso con los resultados, siendo estas habilidades observadas como diferenciadoras en el rendimiento laboral.

Actitudes y valores esperados: Las actitudes más destacadas fueron la vocación de servicio, el respeto, la ética, la transparencia y la honestidad. Estos valores se asociaron a una conducta deseable para el servicio público y fueron vinculados con competencias cardinales, necesarias para garantizar la integridad y legitimidad de la institución frente a la ciudadanía.

Diferencias significativas entre trabajadores: Los entrevistados percibieron diferencias marcadas en desempeño entre trabajadores motivados y aquellos con bajo compromiso. Estas diferencias se atribuyeron a factores como la edad, salud, ética, preparación técnica, estabilidad laboral, y a veces a incentivos económicos o reconocimiento insuficiente, lo cual afecta directamente el clima y la eficiencia organizacional.

Perfil de servidor competente: El perfil ideal se describió como una combinación de habilidades técnicas, conocimiento del oficio, actitudes éticas, compromiso institucional y sentido de pertenencia. También se destacó la necesidad de considerar competencias conductuales y blandas, como la responsabilidad, la comunicación efectiva y la disposición al trabajo en equipo.

Propuestas de mejora para la selección: Se propuso fortalecer los procesos de selección mediante la elaboración de manuales de puestos, validación de experiencia laboral, entrevistas por competencias, certificación técnica y procesos más objetivos. Se insistió en la necesidad de normar el ingreso para garantizar la idoneidad y evitar prácticas discrecionales.

Aprobación de una política de selección por competencias: Todos los entrevistados expresaron su conformidad con la implementación de una política institucional basada en competencias. Destacaron que esta política debe estar alineada con ordenanzas, estructurarse con participación institucional y permitir seleccionar personal mejor preparado y más comprometido.

Como resultado se formuló una propuesta técnica de política institucional para la selección de trabajadores basada en competencias, orientada a los diferentes cargos operativos. Esta propuesta responde a las debilidades detectadas en los procesos actuales de ingreso y a los diferentes hallazgos. La política se estructura de la siguiente manera:

Propuesta de política institucional

Introducción: La presente política institucional busca fortalecer los procesos de selección en el GAD Municipal del cantón Loja, para los trabajadores amparados bajo el Código de Trabajo, garantizando transparencia, objetividad y meritocracia. En el contexto actual, la selección de personal enfrenta debilidades como la falta de criterios uniformes, discrecionalidad en la elección de candidatos y la inexistencia de manuales y perfil del puesto que determinen las competencias requeridas.

Este documento se fundamenta en una investigación técnica y participativa que evidenció la necesidad de implementar un modelo de selección basado en competencias laborales, el cual permitirá al Municipio contar con trabajadores que respondan eficazmente a las demandas del puesto y al compromiso institucional, mediante comportamientos observables que anticipen el éxito del candidato.

Diagnóstico: El análisis situacional realizado en el marco de la investigación identificó varios nudos críticos en la gestión de selección de dichos trabajadores:

- No existe un modelo técnico estandarizado de selección para el personal bajo Código del Trabajo.

- Se identifican prácticas empíricas y subjetivas, que no contemplan el mérito, la experiencia ni los comportamientos observables.

- Se evidenció la inexistencia de manuales y perfiles de puesto para los cargos de trabajadores.

Objetivo general: Implementar una política institucional de selección por competencias para los trabajadores del GAD Municipal de Loja bajo el régimen del Código de Trabajo, que garantice procesos técnicos, objetivos y alineados al perfil del puesto.

Objetivos específicos:

- Establecer manuales de clasificación de puestos y sus perfiles, basados en competencias: conocimientos, habilidades, rasgos personales y valores institucionales.
- Establecer lineamientos claros para los procesos de selección de trabajadores, garantizando transparencia, idoneidad y equidad.
- Fortalecer las capacidades de los equipos responsables de la selección de personal.

Estrategias y acciones:

Estrategia	Acción
1. Instrumentos técnicos para el modelo de selección por competencias	- Establecer una matriz de competencias por grupo ocupacional. - Vincular perfiles de puesto con competencias específicas. - Construir herramientas técnicas (manuales de puestos y perfiles). - Construir herramientas de evaluación validadas (entrevistas estructuradas, pruebas técnicas, simulaciones).
2. Capacitación institucional	- Capacitar al personal de talento humano y directivos en clasificación de puestos y procesos de selección por competencias. - Difundir la política entre mandos medios y jefaturas.
3. Integración al proceso de planificación	- Articular los procesos de selección con el POA de talento humano. - Utilizar resultados de evaluación de desempeño y rotación de personal para anticipar necesidades de selección y contratación.

4. Monitoreo y mejora continua	- Establecer indicadores de eficacia del proceso de selección.
	- Aplicar encuestas de satisfacción post selección.
	- Revisar y actualizar periódicamente la política y sus instrumentos.

Marco legal y normativo:

- Constitución de la República del Ecuador: Art. 226; Art. 227; Art. 228 y Art. 229.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD: Art. 5; Art. 60 d); Art. 354 y Art. 360.
- Código de Trabajo del Ecuador: Art. 19 y Art. 42.1.
- Acuerdo Ministerial MDT-2015-0054: Art.1; Art. 2; Art. 4 y Art. 13.
- Ordenanzas y reglamentos internos del GAD Municipal de Loja, relacionados con el talento humano.

Evaluación y seguimiento

- Porcentaje de procesos de selección realizados con metodología por competencias
- Nivel de satisfacción de los supervisores del personal contratado
- Nivel de adecuación del personal seleccionado al perfil del puesto
- Tiempo promedio en el proceso de selección
- Plan de mejora continua que incorpore los aprendizajes y resultados obtenidos.

Responsabilidades:

Responsable	Funciones asignadas
Dirección de Talento Humano	- Aplicar técnicamente la política. - Elaborar los instrumentos técnicos pertinentes - Capacitar al personal responsable de la selección. - Coordinar con las unidades contratantes.
Unidades Requirentes	- Solicitar el personal con base en los perfiles aprobados. - Participar en el proceso de entrevistas. - Valorar el ajuste del candidato en base a las competencias
Autoridad nominadora	- Garantizar la transparencia y legitimidad del proceso. - Legalizar el instrumento para la implementación de la política. - Emitir la contratación basada en el informe técnico.



Recursos:

- Recurso humano especializado en selección (equipo técnico de talento humano)
- Recursos financieros para capacitación, pruebas psicométricas o técnicas
- Infraestructura tecnológica: plataformas de gestión de talento, bases de datos de candidatos

Cronograma:

Actividad	Responsable	Periodo estimado
Legalización del instrumento legal para la implementación de la política.	Máxima autoridad y Concejo Municipal	Octubre 2025
Socialización interna de la política y validación con autoridades	Dirección de Talento Humano	Noviembre 2025
Capacitación al equipo técnico de talento humano y unidades contratantes	Dirección de Talento Humano	Diciembre 2025- Enero 2026
Diseño y aprobación de instrumentos técnicos (Manuales de puestos, perfiles, matrices, formatos de entrevistas, rúbricas, etc.)	Dirección de Talento Humano	Febrero - Abril 2026
Articulación de la política con el POA de Talento Humano y perfiles de puesto	Dirección de Talento Humano / Planificación	Mayo 2026
Implementación de plan piloto en una unidad seleccionada	Dirección de Talento Humano / Unidad requirente	Junio 2026
Evaluación del plan piloto y ajustes	Dirección de Talento Humano / Unidad requirente	Julio 2026
Ajustes a la política y a los instrumentos de selección	Dirección de Talento Humano	Julio 2026
Implementación institucional completa del modelo de selección por competencias	Dirección de Talento Humano / Unidades Requirentes	Agosto 2026 en adelante
Seguimiento y aplicación de indicadores de éxito (informes anuales)	Dirección de Talento Humano / Autoridad nominadora	Diciembre 2026, de forma anual
Evaluación de impacto y mejoras continuas	Dirección de Talento Humano	Evaluación anual con corte en diciembre

Indicadores de éxito:

- Implementación del 100% de procesos bajo el modelo de selección por competencias a partir de agosto del 2026
- Disminución de la rotación de personal en un 15% en el primer año
- Aumento del 20% en la satisfacción de las unidades contratantes con el personal seleccionado
- Incorporación de perfiles competenciales actualizados en el 100% de vacantes

DISCUSIÓN

Diagnóstico del proceso de selección

Los hallazgos obtenidos evidenciaron que los procesos de selección actuales adolecen de una estructura técnica orientada a la evaluación de competencias, dado que la mayoría de los ingresos laborales están determinados por el cumplimiento de requisitos mínimos o la presentación de la hoja de vida, sin que existan métodos profesionales claros para medir de forma objetiva si el postulante cuenta con los conocimientos y competencias requeridas para el puesto. Esta situación se asemeja a las conclusiones emitidas por de Guerrero-Egurrola (2021), pero se aleja de los lineamientos propuestos por Alles (2006), Chiavenato (2009), quienes sostienen que la selección de la mejor persona debe ser en función de las competencias definidas en el perfil del puesto, las cuales permitirán prever el éxito futuro del colaborador.

Identificación de competencias necesarias

Los datos recogidos permitieron conocer el nivel de conocimiento del personal sobre que tipos de competencias perciben como necesarias para sus puestos de trabajo, contrastando que las competencias más seleccionadas son exclusivamente técnicas y cardinales. En las encuestas se valoraron altamente las competencias como la aplicación de conocimientos, el compromiso con la institución y el cumplimiento de normas. Las entrevistas reforzaron esta visión, destacando que los conocimientos, el compromiso y su vocación de servicio son las más importantes. Estos resultados se acercan al modelo del iceberg propuesto por Spencer y Spencer (1993) donde las competencias profundas (como valores y actitudes) son determinantes en el rendimiento sostenido. Por otro lado, difieren de la propuesta de Lara Martínez et al. (2025), quienes usan el enfoque de Goleman (1995), el cual propone que las características relacionadas a



la inteligencia emocional conocida también como competencias blandas, es una característica que garantiza el éxito laboral. Por último, el enfoque integral propuesto por Alles (2002) se comprueba al combinar las capacidades técnicas con los atributos cardinales relacionados al servicio público.

Propuesta de política institucional

Los hallazgos del estudio evidenciaron un respaldo generalizado. Todos los entrevistados coincidieron en la necesidad de normar el ingreso mediante lineamientos objetivos, herramientas técnicas y criterios alineados con el perfil real de los puestos. Esta aceptación encuentra sustento en lo propuesto por Calle García et al. (2023), quienes afirman que una política institucional en el sector público debe servir como herramienta de articulación entre el desarrollo humano y los fines constitucionales del Estado, enmarcándose en principios como la equidad, la sostenibilidad y el bien común.

El mecanismo de implementación de la política coincide con lo manifestado por Valero Amorós (2022), quien indica que, ante la ausencia de una normativa específica para la gestión de personal en instituciones públicas, corresponde ejercer las atribuciones que otorga el marco legal superior para construir soluciones coherentes con la misión institucional. En fin, la aprobación de una política de selección por competencias fue considerada no solo viable, sino necesaria para superar prácticas discrecionales y consolidar un sistema de ingreso más justo y eficaz. Sin embargo, como ya advertían Espinoza y Cachipiendo (2024), este proceso enfrenta desafíos normativos, como la complejidad normativa establecida en el código de trabajo ecuatoriano. De ahí que el diseño de la política deba contemplar procesos participativos, respaldo normativo y capacitación institucional como condiciones necesarias para su implementación efectiva y sostenida.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado reveló que los procesos de selección de personal sujetos al régimen del Código del Trabajo en el GAD Municipal del cantón Loja, adolecen de una estructura técnica estandarizada. Se constató que dichos procesos se sustentan primordialmente en el cumplimiento de requisitos formales y en la presentación de la hoja de vida. La revisión documental y los testimonios recogidos, confirmaron la carencia de un proceso de selección de carácter técnico y, consecuentemente de la inexistencia de perfiles



de puestos. Esta situación debilita la objetividad y la equidad en el ingreso laboral, generando espacios de discrecionalidad que repercuten en la calidad del servicio público.

Los testimonios recabados ponen en manifiesto que, tanto para el personal operativo como para sus líderes, las competencias más importantes para sus funciones se centran en el dominio de habilidades técnicas y en aquellas relacionadas con la vocación del servicio público. Dicho hallazgo permitió conocer el nivel de conocimiento sobre la materia tratada, evidenciando una comprensión básica relacionada a la gestión clásica del talento humano, en el que se prioriza la evaluación de conocimientos sobre los comportamientos observables. Esta perspectiva contrasta con el moderno enfoque de la gestión por competencias, donde se concede el 80% de importancia a las habilidades y rasgos personales derivados de la inteligencia emocional y su impacto en el entorno laboral.

Que la institución posea una política institucional de selección de trabajadores fue valorada positivamente por directivos y autoridades institucionales, y la misma representa un avance significativo en la profesionalización de los procesos de selección para el personal del régimen del Código de Trabajo. Su estructura se cimenta en la categorización de grupos ocupacionales, la elaboración de un diccionario institucional de conocimiento y competencias, así como los procedimientos estandarizados para garantizar la transparencia en cada etapa del proceso de selección, conformando un modelo aplicable y replicable en los gobiernos locales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Granica.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias* (1a ed.). Granica.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial* 449.

Asamblea Nacional Constituyente. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). *Registro Oficial Suplemento* 303.



- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Uso del análisis temático en psicología. Investigación cualitativa en psicología*. doi:<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Calle García, A. J., Álava Pin, N. Y., Tubay Chóez, K. M., & Villegas Castillo, R. D. (2023). La gestión del talento humano en la administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 355-366. doi:10.21503/cyd.v27i1.2573
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). McGraw-Hill.
- Ducci, M. A. (1996). El enfoque de competencia laboral en el perspectiva internacional. *Oficina Internacional del Trabajo* (págs. 23-25). Ginebra: Formacion basada en competencia laboral. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/356782331/DC-Ducci-El-Enfoque-de-Competencia-Laboral>
- Enríquez Martínez, Á. (2008). *De las competencias al centro de evaluación* (1a ed.). Universidad del Valle. doi:<https://doi.org/10.25100/peu.213>
- Espinoza Beltran, V. Y., & Cachipundo Vásquez, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *PODIUM*, 45, 33-52. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional* (1 ed.). Kairós S.A.
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. Gestio Et Productio. *Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-70. doi:<https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- H. Congreso Nacional. (2005). Código del Trabajo. *Registro oficial Suplemento* 167.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw Hill.
- Intriago Vásquez, M. R., & Ruiz Cedeño, A. B. (2022). Estrategias para mejora al subsistema de reclutamiento y selección basado en competencias laborales. *AlfaPublicaciones*, 4(3.1), 389–407. doi:<https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.265>



- Lara Martínez, O. R., Corzo, J. W., López, I. V., & Penagos, D. S. (2025). Transformando la Contratación de personal: Integrando Habilidades Blandas en la Selección de Talento. *LATAM*, 6(2), 1404-1415. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3705>
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 80-91. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- McClelland, D. C. (1973). Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. doi:<https://doi.org/10.1037/h0034092>
- MDT-2015-0054. (2015). *Registro oficial Nro. 491*. Obtenido de Función Ejecutiva: <https://www.registroficial.gob.ec/suplemento-al-registro-oficial-no-491-9/>
- Ministerio del Trabajo. (2015). Acuerdo No. MDT-2015-0054. *Registro Oficial 491*.
- Montmollin, M. d. (1984). *L'Intelligence de la tache*. Peter Lang Berna.
- Navarrete Pilacuán, M. P., Andramunio Chuma, Y. M., TadeoTadeo, P. R., & Narváez Jaramillo, H. J. (2024). Modelación de perfiles por competencias en la gestión del talento humano. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 1785-1801. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2743>
- Organización Internacional del Trabajo. (1993). Glosario de Términos sobre Competencias y Migración Laboral. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/resource/glosario-de-terminos-sobre-competencias-y-migracion-laboral>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de competencia en el Trabajo Modelos para un Desempeño Superior* (1 ed.). John Wiley & Sons.
- Toro Chala, E., & Pulido, S. J. (2023). Análisis de la gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones del sector público en Ecuador. *Rev. Horizonte Empresarial*, 12(23), 221-228. doi:<https://doi.org/10.15174/remap.v12i23.397>
- Valero Amorós, V. (2022). La selección del personal público por competencias es posible: La experiencia en el proceso continuado de mejora de los procesos selectivos del Ayuntamiento de Sabadell.



Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 19(23), 90-112.

doi:10.47623/ivap-rvgp.23.2022.05

