



ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Desempeño y gestión por competencias del talento humano en
la Fundación Fondo Ecuatoriano *Popularum Progressio***

***Performance and management by competences of the human
talent at the Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio
Foundation***

Vélez García, Karina María ^I; Loor Carbajal, Gloria Isabel ^{II}; Esquivel García, Renier ^{III}

^I. verakerly19@hotmail.com. Maestría en Gestión de Talento Humano. Instituto de Postgrado, Universidad Técnica de Manabí. Porto Viejo, Ecuador.

^{II}. emromero@utm.edu.ec. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí. Porto Viejo, Ecuador.

^{III}. renieresquivel@yahoo.es. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí. Porto Viejo, Ecuador.

Recibido: 20/02/2021

Aprobado: 04/07/2021

Como citar en normas APA el artículo:

Vera Endara, K. V., Loor Carbajal, G. I., & Esquivel García, R. (2022). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano *Popularum Progressio*. *Uniandes Episteme*, 8(3), 350-363.

RESUMEN

La gestión por competencias es un tema central en el manejo del talento humano, como un marco para converger el desempeño y desarrollo de los empleados en los planes organizacionales y sus objetivos estratégicos. La investigación se realizó en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio (FEPP) Portoviejo. Esta tuvo como objetivo identificar el desempeño y la gestión por competencias del talento humano para proponer alternativas de mejoras en la productividad laboral-empresarial en esta entidad. Se aplicaron los métodos análisis-síntesis, inducción-deducción para diagnosticar el desempeño y gestión por competencias laborales. La misma se clasifica como de campo, analítica y descriptiva. Se diseñó y aplicó encuestas al personal para la evaluación de sus competencias y el desempeño laboral. Los resultados obtenidos muestran que no se cuenta con un diseño del desempeño de gestión por competencias del talento humano que incida en contar con un personal especializado e idóneo, el talento humano no satisface las expectativas y su accionar no

resulta relevante en relación a los objetivos planteados por la entidad. En estos elementos radica el valor práctico – metodológico de este trabajo.

PALABRAS CLAVE: desempeño; gestión; competencias; talento humano.

ABSTRACT

Management by competencies is a central issue in the management of human talent, as a framework to converge the performance and development of employees in the organizational plans and their strategic objectives. The research was carried out at the Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio (FEPP) Portoviejo. This aimed to identify the performance and management by competencies of human talent to propose alternatives for improvements in labor-business productivity in this entity. Analysis-synthesis, induction-deduction methods were applied to diagnose performance and management by job competencies. It is classified as field, analytical and descriptive. Personnel surveys were designed and applied to assess their skills and job performance. The results obtained show that there is no management performance design based on human talent competencies that affects having a specialized and suitable staff, human talent does not meet expectations and its actions are not relevant in relation to the objectives set. By the entity, in these elements lies the practical - methodological value of this work.

KEYWORDS: performance; management; competencies; human talent.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen factores muy relevantes en el entorno empresarial, siendo uno de ellos el talento humano, que se refiere al potencial laboral que el empleado brinda en sus actividades cotidianas. La competencia laboral es el elemento que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor y es alternativa para una mejora del desempeño, esto es sin duda aplicable a la gestión por competencias.

La Fundación Fondo Ecuatoriano *Popularum Progressio* (FEPP, 2019), es una organización no gubernamental de segundo piso, no tiene fines de lucro, siendo auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, impulsa proyectos solidarios para el mejoramiento de la calidad de vida e ingresos económicos de los gobiernos seccionales, así como de organizaciones populares y personas de bajo recursos que incursionan en varias actividades, registrando economías de escala relacionadas a los mercados locales y cuenta en la actualidad con 19 grupos bases ubicados en oficinas regionales en el país.

En la Regional Portoviejo en la provincia de Manabí, se experimentaron diferentes etapas de evolución en su actuación que ha permitido que alcance altos niveles de representatividad,

debido al impulso de proyectos de diferente direccionamiento, por tal motivo busca una mejor capitalización del recurso humano, pero se han evidenciado algunas falencias en el desarrollo de un planteamiento estratégico que establezca un adecuado mejoramiento de esta organización, lo que amerita un estudio sobre el desempeño y la gestión de competencia del talento humano, que muchas organizaciones la implementan para enfrentar los desafíos que impone la globalización en sus distintas dimensiones.

Es indispensable conocer la importancia del talento humano en esta fundación, con su contribución en conocimientos, capacidades y habilidades en la actuación de la entidad. Lamentablemente se estila actuar en un entorno laboral inestable en logros a corto plazo, sin tener una proyección a largo plazo, un mayor éxito en esta entidad depende de identificar y acoplar las estrategias de un modelo de gestión por competencias. Es en este contexto que se desenvuelve el talento humano permite, en base a su componente laboral, alcanzar sus objetivos y misión. Muñoz (2007) sostiene la importancia de proporcionar competitividad a la organización en base a empleados capacitados y motivados para desarrollar y establecer cambios, así como desarrollar comportamientos responsables.

La gestión de los recursos humanos, según Cuesta (2016) implica tomar importantes decisiones, que se engloben directamente con la promoción, desarrollo y ubicación del personal. La cual según Alles (2016), se lo efectúa en base a una evaluación de su desempeño en el transcurso de su trabajo, que a futuro permite establecer el potencial que las personas tienen dentro de la organización para ocupar cargos que pueden ser manejados en forma eficiente en el futuro. El autor Chiavenato (2011), estableció que las competencias laborales permiten incorporar estándares de evaluación para identificar conductas de trabajo y cumplimiento de tareas específicas, basado en el análisis del comportamiento laboral de las personas en sus puestos de trabajo, tomando como insumo las evaluaciones que abonan información medible y cuantificable.

Por lo que gestionar estratégicamente al recurso humano, significa alinear cada una de sus políticas con el macroobjetivo organizacional, buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macroobjetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que ira en directo beneficio de la organización (Bohórquez, Pérez, Caiche & Benavides 2020). Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa y pueden ser clasificadas dentro de dos grandes grupos: generales y específicas en el que se desempeñan (Bohlander y Snell, 2008). Estos atributos están asociadas a la misión, visión y valores de la organización y que además le permiten a las personas desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales (Bonilla & Bonilla, 2016).

La gestión de desempeño por competencias permite identificar las necesidades de capacitación dentro de la organización, con la finalidad de obtener los perfiles de cargo deseados, contribuyendo, de esta manera, a la competitividad y productividad de los colaboradores (Acurio, Álvarez, Manosalvas & Amores, 2020).

Siendo un proceso, según Hammer (2002) que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva, (Valencia, 2019) que de acuerdo con las líneas estratégicas de la organización. Por lo que en un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo Acosta, Caraballo, Pérez & Delgado (2020), indica que es imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

Las competencias en el ámbito laboral, son condiciones que señalan la forma de comportamiento que se desarrollan en diferentes situaciones, siendo una herramienta fundamental para impulsar y enfrentar los desafíos que impone el medio, conforme a las necesidades operativas, lo cual garantiza el incremento y administración potencial de las personas, de lo que saben hacer o pueden realizar, así lo expresa (Bohlander y Snell, 2008). La gestión por competencias establece la diferencia entre una administración tradicional y la moderna, así como la aplicación de técnicas actuales para identificar las habilidades, conductas y conocimientos en destrezas de forma más óptima, así lo sostiene Cuesta (2016). Sin embargo, establece que el modelo de gestión por competencias, tiene la finalidad de innovar para lograr un mejoramiento tecnológico de la organización y esto permite que el personal conozca su propio perfil de competencia y del puesto indicado que deben ocupar o aspiran ocupar.

Otro como Vivar, Altamirano y Álvarez (2020) por su parte, sostiene que entre las características de las competencias se encuentran: motivación (los intereses de una persona los mantiene presentes en forma constante); características (las respuestas consistentes a situaciones diversas); concepto propio (actitudes, valores e imagen de la propia persona); conocimiento (información que una persona posee sobre áreas específicas); competencias (capacidad efectiva para llevar a cabo en forma exitosa una actividad laboral) y ; habilidad (capacidad de realizar cierta tarea).

En la gestión del talento humano por competencias manifiesta Muñoz (2007) que, se encuentran definidas en función a la estrategia de cada organización o empresa, que se las identifica en competencias cardinales que se considera a aquellas que poseen en forma general todos los integrantes de una empresa u organización y, las competencias específicas,

requeridas para cierto tipo de personas con un corte vertical por áreas y adicionalmente con un corte horizontal en relación a sus funciones.

En este punto, la motivación humana está relacionada a la gestión por competencias y es definida como el interés existente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo que permite energizar, orientar y seleccionar comportamientos, en base a logros, poder y la motivación (Bohlander y Snell, 2008). El desarrollo y movilidad de los empleados en relación a los nuevos módulos de selección se constituyen en un encuadre importante para ejecutar un esquema de dirección del empleo en relación a las competencias, debido a los escenarios que son variables y muchas veces complejos por lo que se requiere (Alles, 2016).

Respecto a los resultados esperados, el cuidado y discreción en el desempeño del cargo acorde a las competencias laborales, incluye el manejo responsable de las herramientas que se utilizan dentro de la institución, (Alles, 2016), la toma de decisiones puede afectar a la administración de recursos humanos y por ende la importancia de establecer adecuadas competencias laborales que estén relacionadas con el perfil profesional del cargo y sus conocimientos, seguido por las responsabilidades del mismo.

La capacidad de la producción del trabajo alcanzada en relación a las competencias laborales de los trabajadores, se alcanzan con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Así lo indica (Acurio *et. al.*, 2020) y se refiere al conocimiento práctico, donde las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente eficiente en el ámbito laboral.

Las exigencias del mercado son mayores, puesto que se requiere de profesionales más capacitados, más actualizados, más jóvenes o más expertos para algunas organizaciones, más atentos a las necesidades del entorno y en general más proactivos a la hora de tomar decisiones, crear estrategias, y cumplir con el perfil deseado por los empresarios. Por ello, la formación profesional es el fundamento para que el personal laboral cuente con las competencias necesarias y cumpla los estándares de competitividad exigidos.

Es decir, que la gestión de desempeño por competencias implementa un sentido visionario a la dirección, la convierte en técnica y efectiva en las empresas contribuyendo a desarrollar al talento humano de manera permanente; permite hacer coincidir la gestión del talento humano con lo planificado. La contribución al desarrollo integral de las personas y la preparación para un entorno cambiante garantiza resultados satisfactorios para la organización.

El objetivo de la presente investigación es identificar el desempeño y la gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano *Popularum Progressio* (FEPP) Regional Portoviejo, para proponer alternativas de mejora en su productividad laboral-empresarial que promueva la eficiencia y optimización del personal en base a la evaluación del desempeño.

El Fondo Ecuatoriano PopularumProgressio es una institución privada con finalidad social y sin fines de lucro, que ofrece el apoyo de su experiencia y de sus medios para el desarrollo de los campesinos, y que entre sus fines, se propone mejorar las condiciones de vida de pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización solidaria de sus productos, satisfaciendo con calidad los requerimientos del mercado nacional e internacional (FEPP, 2019).

En Manabí, y en su regional Portoviejo, el programa busca reducir notablemente la vulnerabilidad de las familias y de las organizaciones de la provincia con mayores índices de pobreza a través del mejoramiento de las condiciones de vida, el incremento productivo en cantidad y calidad, el acceso ágil a crédito y financiamiento, y la comercialización en mercados locales, nacionales e internacionales.

En cuanto al manejo del talento humano, la observación técnica realizada evidencia que no cuentan con un área delineada de talento humano, las máximas autoridades llevan adelante los procesos de esta área, de manera empírica.

MÉTODOS

Entre los métodos de investigación aplicados se encuentran: métodos teóricos como el análisis y síntesis, con la revisión documental y literatura especializada que contiene estudios, conceptualizaciones y teorías de especialistas y; la inducción-deducción para el análisis y diagnóstico del desempeño y gestión por competencias laborales para llegar a las conclusiones; el estudio es de campo ya que se desarrolló directamente en la Fundación escogida y de tipo analítica y descriptiva con la representación de situaciones y acontecimientos sin ser predictiva.

Se utilizan técnicas como la observación directa y las encuestas que se aplican al universo de empleados de la Fundación con un instrumento de medición elaborado sobre la base de las variables estudiadas como es el desempeño, competencias laborales que involucran la gestión del talento humano y, la satisfacción laboral.

Para la medición de la encuesta se aplicó la escala de Likert con las alternativas: muy en desacuerdo, algo en desacuerdo, en desacuerdo, algo de acuerdo y muy de acuerdo.

A partir de los resultados examinados mediante estadígrafos descriptivos de las variables planteadas en el problema, se establecen las principales debilidades y se da cumplimiento a los objetivos propuestos. Las encuestas se aplicaron a 17 empleados que es el total de colaboradores de la Fundación FEPP, por lo que no hubo muestra específica al ser una población pequeña no requirió aplicar la fórmula estadística poblacional.

RESULTADOS

Luego de aplicar la encuesta al universo de colaboradores de la Fundación FEPP, se obtuvieron los siguientes resultados. En los procesos diseñados para la selección de personal, el 47% indicó que está algo en desacuerdo, mientras que el 23% expresó que está muy en desacuerdo. Lo que significa que la entidad no cuenta con un diseño de procesos efectivo para la selección del personal, impidiéndole contar con una fuerza laboral especializada, con las competencias que requiere la naturaleza de sus funciones, que la convierte en poco productiva (figura 1).

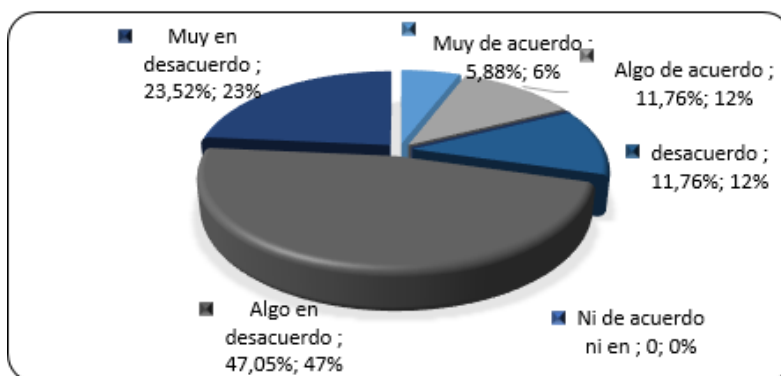


Figura 1. Procesos diseñados para la selección de personal

Conforme la observación realizada in situ la Fundación cuenta con un manual de funciones. Cabe mencionar que solo el 6% están muy de acuerdo con la vigencia del manual, mientras que el 38% están muy en desacuerdo, debido a que el mismo no manifiesta de manera expresa la definición de las funciones de cada empleado, sino más bien en base a políticas y procedimientos verbales de conocimiento del personal, que no se cumplen a cabalidad, lo que ocasiona falta de claridad en las líneas de responsabilidad y por lo tanto ineficacia en las actividades (figura 2).

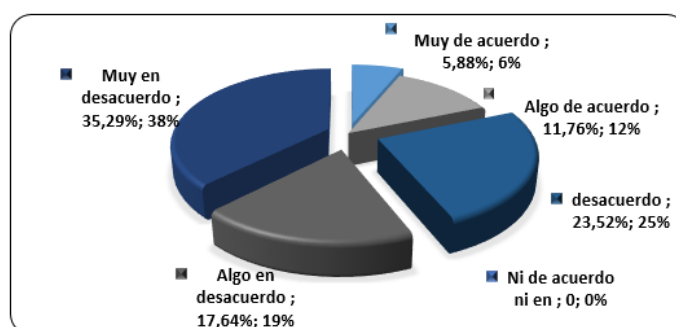


Figura 2. Sistema de funciones de desempeño de gestión por competencias.

El 100% de empleados encuestados dicen que en esta entidad se ha desarrollado un plan de incentivos para los trabajadores, de los cuales el 6% está muy de acuerdo, mientras que el 47,% menciona que se encuentra muy en desacuerdo, percepción que determina insuficiente los estímulos no materiales que reciben, no satisface las expectativas de los empleados en cuanto a sentirse valorados en su trabajo, a incrementar su sentido de pertenencia lo que no genera los resultados esperados por la organización (Figura 3).

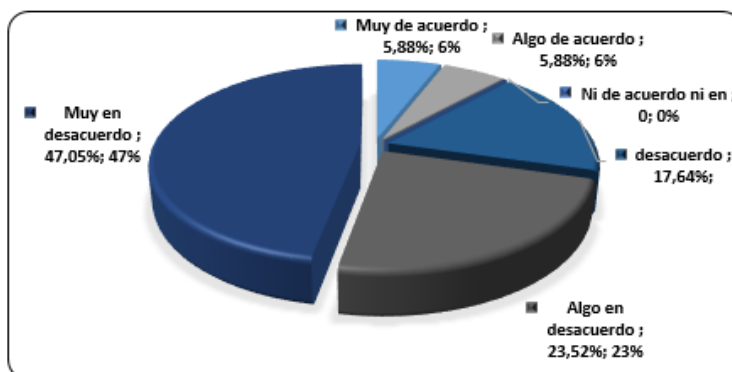


Figura 3. Desarrollo de un plan de incentivos para los trabajadores.

De acuerdo con el 100% de encuestados la Fundación FEPP Regional Portoviejo cuenta con un plan de capacitación para el personal, pero el 44% están muy en desacuerdo y el 14% muy de acuerdo y esto ocurre porque la empresa no cuenta con un plan de capacitación que contemple la inducción, formación básica, entrenamiento y desarrollo del personal, acorde a las necesidades reales de la empresa y de los empleados (Figura 4).

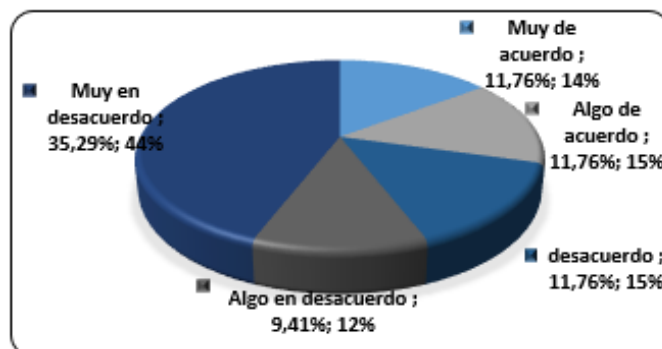


Figura 4. Plan de capacitación para el personal.

Del 100% de los encuestado, el 6% está muy de acuerdo con el estudio de satisfacción del servicio realizado por la Fundación FEPP Regional Portoviejo mientras que el 41% está muy en desacuerdo con este, debido a que el mismo no genera valor agregado en el servicio al cliente y al producto propiamente mencionado, lo que impide el crecimiento en el accionar de la entidad a otros cantones. El resultado informado demuestra que no existe una cultura de alcanzar la satisfacción del servicio a los beneficiarios, no existe una verdadera motivación y satisfacción laboral (Figura 5).

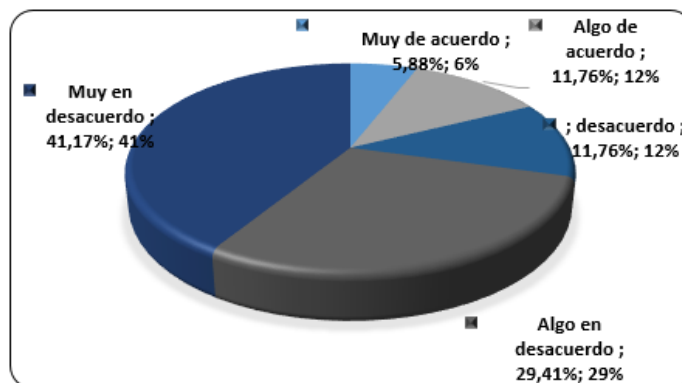


Figura 5. Realización de estudio sobre la satisfacción del servicio.

De acuerdo con la observación realizada en la fundación FEPP Regional Portoviejo existe innovación tecnológica en sus oficinas, cabe mencionar que el 6% está muy de acuerdo con el equipo tecnológico existente, mientras que el 59% está muy en desacuerdo, puesto que el nivel de tecnología con que cuenta la empresa no es el óptimo e impide realizar las actividades con eficiencia y eficacia (Figura 6).

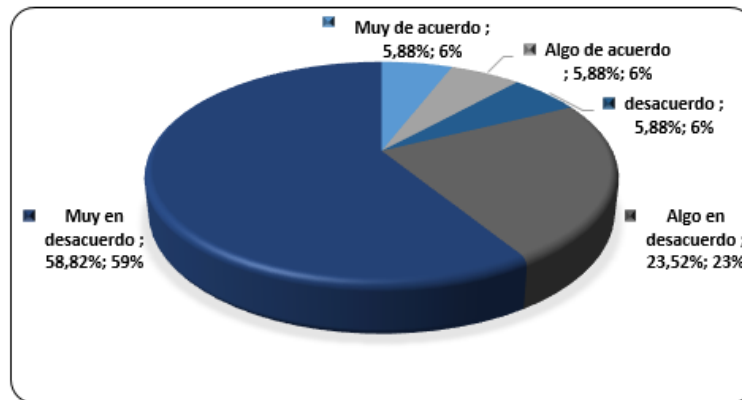


Figura 6. Innovación tecnológica.

Del 100% de encuestados, el 12% menciona que está muy de acuerdo en que existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados, y el 41% indican lo contrario, resultado que confirma lo detectado anteriormente que la motivación y satisfacción laboral no es un componente positivo, factores extrínsecos como un manual de funciones y de desempeño no acorde a necesidades y una gestión por competencias débil en las diferentes áreas, se constituyen en sus principales causas (Figura 7).

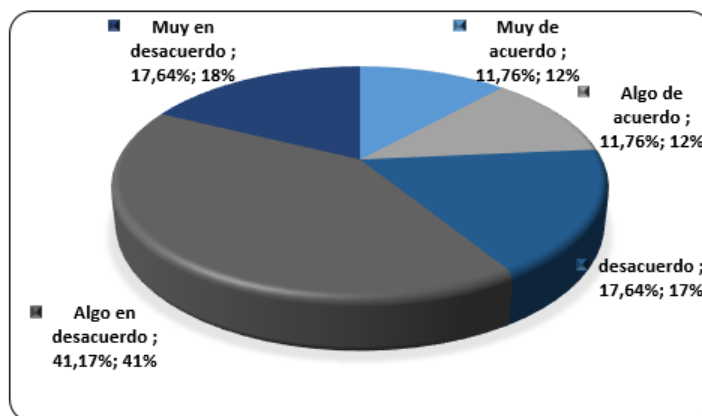


Figura. 7 Dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados.

El 100% de empleados de la Fundación FEPP Regional Portoviejo afirman que reciben capacitación, pero el 29% están muy de acuerdo con esta, mientras que el 23% algo de acuerdo; las capacitaciones no satisfacen las expectativas de los empleados y por ende no cubren las necesidades empresariales (Figura 8).

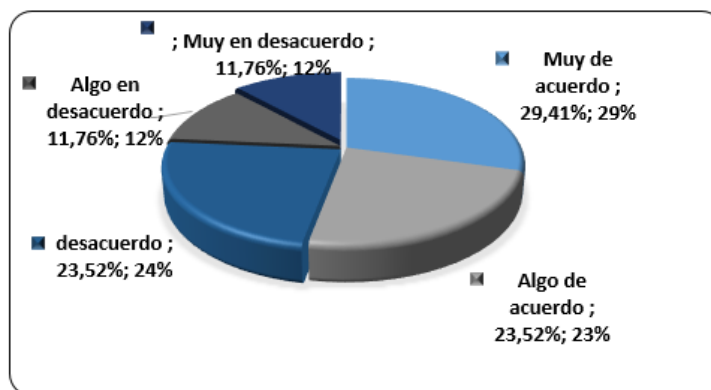


Figura. 8 Capacitación continua del personal.

El 100% de empleados mencionan que llevan un plan de carrera acorde a su responsabilidad en el desempeño administrativo; el 12% está muy de acuerdo mientras que el 47,05% se encuentra muy en desacuerdo, lo cual evidencia la existencia de segmentos laborales entre alto, medio y bajo nivel en esta entidad (Figura 9).

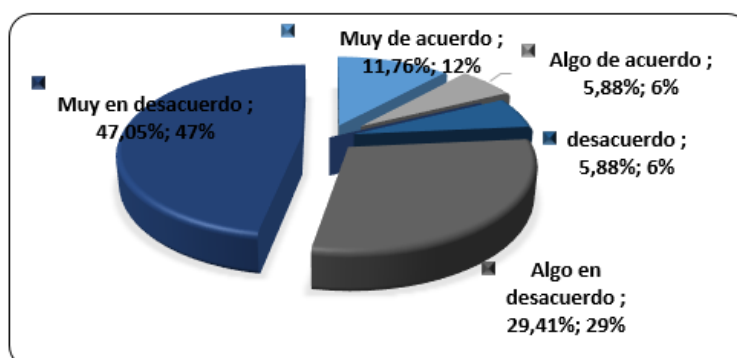


Figura. 9 Plan de carrera acorde a responsabilidad en el desempeño administrativo.

Respecto a los procesos de gestión administrativa mediante la aplicación de un manual de desempeño y la gestión por competencias del talento humano, el 6% está muy de acuerdo, el 6% algo de acuerdo, el 29% algo de desacuerdo, mientras que el 53% está muy en desacuerdo, respuestas que se asientan en las debilidades en la gestión del talento humano tanto en procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal que provoca una débil predisposición al logro de objetivos trazados por la Fundación (Figura 10).

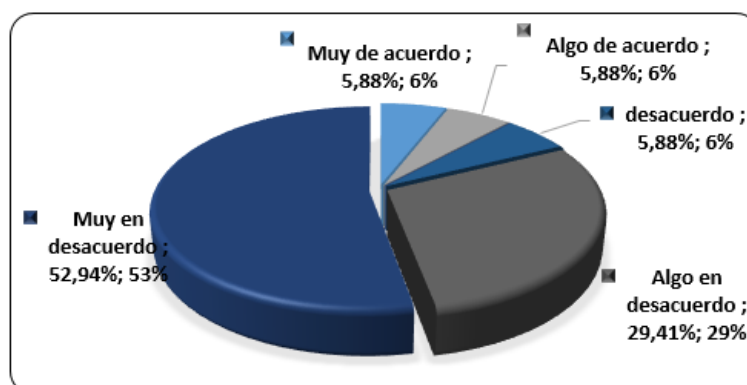


Figura. 10 Información de los procesos de gestión administrativa mediante la aplicación de un sistema de desempeño y la gestión por competencias del talento humano.

La investigación realizada demuestra que en la Fundación FEPP Regional Portoviejo, confluyen segmentos laborales con diferentes niveles jerárquicos entre alto, medio y bajo, no se realiza un efectivo proceso de selección del personal lo que impide contar con personal especializado e idóneo contratado de acuerdo a sus competencias; así mismo una débil gestión por competencias del talento humano que se refleja en un clima laboral no acorde a las condiciones idóneas, observándose algunos de los empleados con falta de confianza de expresar abiertamente sus opiniones.

De acuerdo a los resultados de las encuestas se establece la existencia de una segmentación organizacional que a unos empleados les permite visualizar ciertas decisiones como acordes al funcionamiento de esta entidad y a otros que no las conocen por sus puestos de trabajos inferiores. Lo que significa que la entidad no cuenta con un sistema comunicacional que involucre a todos los empleados, no satisface las expectativas de los empleados al no contar con determinación clara de funciones ni metas, ni un plan de capacitación que responda a sus necesidades y a su vez no genera los resultados esperados en la productividad de la empresa. Estos resultados son coherentes con la teoría de fijación de metas de Edwin Locke ya que para alcanzar un desempeño favorable se requiere que los empleados cumplan sus objetivos y metas; esto es una fuente motivadora para mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral. La gestión por competencias por parte de talento humano puede ser mejorada sobre la base de una actualización del manual de desempeño y la aplicación de acciones que apalanquen una gestión por competencias del talento humano definido y expreso para las diferentes áreas. Es factible ampliar a futuro el campo de investigación hacia los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen de manera directa en la predisposición de los empleados a desarrollar sus responsabilidades.

Dentro de la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio las competencias que se reflejan son las siguientes:

- Trabajo en equipo;
- Análisis y socialización de información;
- Planeamiento y organización de su trabajo;
- Cumplimiento de los plazos.

Las competencias que requiere el personal son las siguientes:

- Generación y construcción de ideas;
- Toma de decisiones;
- Desarrollo personal: Se necesita de un plan de incentivos para los trabajadores

Por ello, se proponen algunas acciones para mejorar resultados siendo los siguientes:

- Mejorar la estrategia en los procesos de selección, determinando los perfiles de puestos que requiere la organización y sobre la base de ello diseñar las políticas de actuación.
- Capacitación sobre la base de las verdaderas necesidades de inducción y formación del personal que mejore su experticia en su ámbito laboral y que permita conducir su formación personal y laboral a corto y mediano plazo.
- Estimular el desempeño de los empleados de acuerdo a los resultados obtenidos en la importante labor que realizan.
- Establecer un ambiente de trabajo agradable y seguro con interacción positiva entre sus miembros.

DISCUSIÓN

El tipo de empresa elegida para la presente investigación es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro y ecuménica, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Nació de la intención común de un grupo de laicos, sacerdotes y obispos, liderado por Mons. Cándido Rada, que buscaba dar respuesta al llamado de Pablo VI en la encíclica *Populorum Progressio* de crear un “fondo común” para la “asistencia a los más desheredados” en la perspectiva de un “desarrollo solidario de la humanidad”.

En relación con la literatura, el estudio de Cárdenas, Pérez, González y Marrero (2020) investiga el diseño de perfiles de cargo por competencias. Diferencia con este artículo es que se enfoca en las universidades, mientras en este en una Fundación Fondo Ecuatoriano *Popularum Progressio*. En el primero llega al manual de trabajo, y en este caso se relaciona con el desempeño y las competencias laborales. Aunque en ambos se coloca en el centro la identificación de las competencias laborales.

Por otro lado, el análisis de Fernández (2015), analiza el desempeño laboral y se relaciona con la capacitación en las universidades. Este explica el desempeño laboral con un enfoque diferente al caso de estudio desarrollado en este artículo.

CONCLUSIONES

El desempeño laboral, siendo el parámetro que muestra el rendimiento laboral de los empleados y su actuación en el ejercicio de funciones, en la Fundación FEPP no se reviste de dedicación y eficiencia, la asignación ambigua de funciones como la falta de acceso a tecnología actualizada debilita el interés y cumplimiento efectivo.

El desempeño laboral está influenciado por una baja satisfacción laboral que se asienta en falta de retribuciones no monetarios, de competencias para realizar las tareas asignadas, de

capacitación continua y pertinente, sin restar importancia a los propios factores motivacionales de cada empleado que no es conocido por la organización y que afecta el clima laboral.

La gestión por competencia en la Fundación FEPP no está integrado al desempeño, los procesos de talento humano como selección, capacitación, sistema de incentivos y otros carecen de perfiles de competencias y de criterios de desempeño, no se alinean a la estrategia de la institución, lo que permitiría un análisis y definición de las competencias requeridas considerando los objetivos estratégicos organizacionales.

El no contar con un Departamento de Talento Humano que se encargue del desenvolvimiento laboral de sus empleados ha generado dificultades en cuanto a la administración correcta de su talento humano, esto a su vez implica costos adicionales para la Fundación FEPP en su Regional Portoviejo.

La satisfacción laboral, es un componente importante en la gestión organizacional, llegar a la parte humana del trabajador es garantizar su positiva predisposición al trabajo, en la Fundación FEPP no se vislumbra una satisfacción laboral en sus empleados, el trabajo que desarrollan no se proyecta la prestación de los servicios a la comunidad.

REFERENCIAS

- Acosta, E. T. C., Caraballo, O. L. P., Pérez, A. G., & Delgado, F. M. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219.
- Acurio, J. A., Álvarez, L. K., Manosalvas, L. R., & Amores, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100.
- Alles, M. A. (2016). Cuestiones sobre gestión de personas: *¿Qué hacer para resolverlas? (I)*. Distrito Federal, México: Ediciones Granica.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14ª ed.) Distrito Federal, México: Lengage Learning.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Bonilla, D. M. J., & Bonilla, E. J. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

- Cárdenas, E. T., Pérez, O. L., González, A., y Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219.
- Cuesta. (2016). *Tecnología de gestión de los recursos humanos*. La Habana, Cuba: Edición Ciencia y salud.
- Fernández, G. E. (2015). E-capacitación y el desempeño laboral de docentes y personal administrativo de UNIANDES. *Uniandes Episteme*, 2(4), 348-355.
- FEPP. (2019). *Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio. Historia, misión y visión del FEPP*. Quito, Ecuador. Recuperado el: 3 de agosto del 2020.
<https://www.landcoalition.org/es/explore/our-network/fondo-ecuatoriano-populorum-progressio>.
- Hammer, M (2002). *Gerencia de procesos*. España, Bilbao: Editorial Deusto. SA.
- Muñoz, J. G. (2007). Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación. Caso: Ciudad comercial El Bosque. Tesis de grado. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Valencia, M. (2019). Relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales. *Ingeniería Industrial*, 40(2), 194-201.
- Vivar, K. V. C., Altamirano, K. A. L., & Álvarez, J. C. E. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos*, 22(1), 184-203.