

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2338>

Relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en Riobamba EP

Relationship between competency-based management and employee performance in Riobamba EP

Cristian Eduardo Díaz Borja

cediazb@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-3376-5716>

Universidad Bolivariana del Ecuador
Ecuador – Riobamba

Lizbeth Karina Rivadeneira Jaramillo

lkivadeneiraj@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8890-0510>

Universidad Bolivariana del Ecuador
Ecuador – Puyo

Christian Fidel Solórzano Vargas

cfsolorzanov@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4189-7427>

Universidad Bolivariana del Ecuador
Ecuador - Daule

Artículo recibido: 17 mayo 2026- Aceptado para publicación: 28 junio 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La presente investigación analizó la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en trabajadores de Riobamba EP, en la ciudad de Riobamba. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de elaboración propia denominado Cuestionario para la Evaluación de Competencias y Desempeño Laboral (CECODEL), validado mediante juicio de expertos y prueba piloto, a una muestra de 312 trabajadores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados evidenciaron percepciones favorables en las dimensiones evaluadas, con predominio de niveles altos en competencias técnicas, transversales y conductuales, así como en las dimensiones del desempeño laboral. El análisis correlacional mediante el coeficiente de Spearman identificó asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre diversas dimensiones evaluadas, con coeficientes que oscilaron entre $\rho = 0,47$ y $\rho = 0,68$. Las relaciones más elevadas se observaron entre adaptación al cambio y organización del trabajo, adaptación al cambio y calidad del trabajo, así como entre productividad y calidad del trabajo. En conclusión, los hallazgos evidenciaron una relación positiva entre las competencias laborales y el desempeño laboral en el contexto organizacional

analizado, respaldando la importancia de la gestión por competencias como estrategia para fortalecer la eficiencia organizacional

Palabras clave: gestión por competencias, desempeño laboral, estudio correlacional, Riobamba EP, capital humano

ABSTRACT

This study analyzed the relationship between competency-based management and job performance among workers at Riobamba EP, located in the city of Riobamba, Ecuador. The research was conducted under a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. Data were collected through a self-developed instrument called the Competency and Job Performance Evaluation Questionnaire (CECODEL), which was validated through expert judgment and a pilot test. The questionnaire was administered to a sample of 312 workers selected through non-probability convenience sampling. The results showed favorable perceptions across the evaluated dimensions, with a predominance of high levels in technical, transversal, and behavioral competencies, as well as in job performance dimensions. Correlational analysis using Spearman's coefficient identified positive and statistically significant associations among several evaluated dimensions, with coefficients ranging from $\rho = 0.47$ to $\rho = 0.68$. The strongest relationships were found between adaptability to change and work organization, adaptability to change and quality of work, as well as productivity and quality of work. In conclusion, the findings revealed a positive relationship between labor competencies and job performance within the analyzed organizational context, supporting the relevance of competency-based management as a strategic approach to strengthen organizational efficiency and workforce performance.

Keywords: competency-based management, job performance, correlational study, Riobamba EP, human capital

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias se ha consolidado como un enfoque fundamental en la administración moderna del talento humano, al vincular comportamientos observables con los objetivos organizacionales y orientar el desempeño laboral hacia el logro de resultados (Chiavenato, 2020; Alles, 2015; Spencer & Spencer, 1993). En contextos caracterizados por la globalización y el cambio tecnológico, las organizaciones demandan modelos de gestión que integren la selección, evaluación y desarrollo del personal, con el fin de mejorar la eficiencia y la adaptabilidad.

En el contexto ecuatoriano, ciudades intermedias como Riobamba presentan dinámicas económicas diversas; en este marco, el análisis se centra en el contexto organizacional de Riobamba EP. Esta diversidad productiva implica la necesidad de contar con talento humano que posea competencias técnicas, transversales y conductuales, que contribuyan al desempeño laboral y a la competitividad organizacional.

No obstante, la evidencia empírica sobre la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en este tipo de contextos aún es limitada. Si bien existen estudios que destacan el papel de las competencias en la mejora del rendimiento organizacional (Pereda & Berrocal, 2018; Ruiz et al., 2021; Cevallos et al., 2022), la mayoría asume una relación directa entre ambas variables, sin considerar posibles niveles de articulación diferenciados en contextos específicos.

Desde una perspectiva teórica, las competencias han sido conceptualizadas como características subyacentes del individuo que se manifiestan en comportamientos observables y en la capacidad de actuar eficazmente en situaciones laborales (Spencer & Spencer, 1993; Le Boterf, 2001; Levy-Leboyer, 1997). Estas se clasifican en competencias técnicas, asociadas al conocimiento del puesto; competencias transversales, relacionadas con habilidades aplicables a diversos contextos; y competencias conductuales, vinculadas con actitudes y comportamientos (Proaño-Real, Morán-Vélez, Samaniego-Loza, & Orquera-Arguero, 2024; Galleani, 2023).

En este sentido, la gestión por competencias se configura como un proceso orientado a la identificación, evaluación y desarrollo del talento humano (Pereda & Berrocal, 2018; Vadillo, 2022). A nivel internacional, organismos como la OCDE (2017) y proyectos como Tuning (González & Wagenaar, 2008) han destacado su importancia para fortalecer la articulación entre formación y desempeño laboral. Sin embargo, en contextos latinoamericanos, su implementación presenta niveles heterogéneos y limitaciones en su integración con los resultados organizacionales (Jaimes & Álvarez, 2021; Paredes & Salgado, 2023).

En Ecuador, si bien existen lineamientos normativos como los propuestos por el INEN (2019) y la Secretaría Nacional de la Administración Pública (2019), la implementación de modelos de gestión por competencias no es homogénea, especialmente en entornos productivos

locales. Esta situación plantea la necesidad de analizar empíricamente cómo se relacionan las competencias con el desempeño laboral en contextos específicos como Riobamba.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en trabajadores de Riobamba EP, en la ciudad de Riobamba. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos: (i) determinar los niveles de competencias técnicas, transversales y conductuales en los trabajadores; y (ii) analizar la relación entre dichas competencias y el desempeño laboral mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo para analizar los niveles de competencias y su relación con el desempeño laboral en Riobamba EP, utilizando datos numéricos estandarizados y análisis estadísticos (Sampieri et al., 2018). Este enfoque es adecuado para analizar constructos relacionados con el comportamiento organizacional (Pereda & Berrocal, 2018; Alles, 2015).

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal, ya que las variables se observaron en su contexto natural sin manipulación directa por parte del investigador (Alban et al., 2020). La recolección de los datos se realizó en un único momento, lo que permitió analizar la relación entre las variables en un momento determinado de las competencias laborales y su relación con el desempeño laboral dentro de la organización. El estudio incorporó análisis descriptivos (frecuencias, porcentajes y medias) y un análisis correlacional mediante el coeficiente de Spearman (ρ), con un nivel de significancia de $p < 0.05$ con un nivel de confianza del 95%.

Hipótesis

H0: No existe una relación estadísticamente significativa entre las competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de Riobamba EP.

H1: Existe una relación estadísticamente significativa entre las competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de Riobamba EP.

La población objetivo estuvo conformada por trabajadores y mandos medios de Riobamba EP pertenecientes a diferentes áreas operativas de la ciudad de Riobamba. Debido a la ausencia de un registro público actualizado sobre el número total de trabajadores de la organización, no se estableció un marco muestral probabilístico. En consecuencia, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y disponibilidad de los participantes durante el periodo de recolección de datos. Adicionalmente, se procuró incluir personal de distintas áreas operativas con el fin de obtener mayor diversidad de percepciones dentro de la organización. La muestra final estuvo conformada por 312 trabajadores ($N = 312$). Dado el tipo de muestreo utilizado, los resultados corresponden exclusivamente a la muestra

estudiada y no pueden generalizarse estadísticamente a toda la población de trabajadores de Riobamba EP.

- **Criterios de inclusión:** trabajadores con al menos seis meses de antigüedad en posiciones técnicas u operativas.
- **Criterios de exclusión:** personal en periodo de prueba, gerentes o sin sistemas de evaluación de desempeño.

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta. Para ello, se diseñó un instrumento de elaboración propia denominado Cuestionario para la Evaluación de Competencias y Desempeño Laboral (CECODEL), a partir de los fundamentos teóricos de la gestión por competencias y el desempeño laboral. El cuestionario estuvo conformado por 45 ítems en escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), organizados en dos variables de estudio. La primera correspondió a la gestión por competencias, integrada por 30 ítems organizados en tres dimensiones: competencias técnicas, competencias transversales y competencias conductuales, con 10 ítems para cada una. La segunda variable correspondió al desempeño laboral, evaluada mediante 15 ítems diseñados a partir de fundamentos teóricos de Pereda y Berrocal (Pereda & Berrocal, 2018).

En el presente estudio se consideraron dos variables de investigación. La variable independiente correspondió a la gestión por competencias, entendida como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a los trabajadores desempeñar sus funciones de manera eficiente dentro de la organización. Esta variable fue evaluada mediante tres dimensiones: competencias técnicas, asociadas al dominio de conocimientos y procedimientos del puesto de trabajo; competencias transversales, relacionadas con habilidades aplicables a diversos contextos laborales, tales como comunicación y trabajo en equipo; y competencias conductuales, vinculadas con actitudes, iniciativa, adaptación al cambio y comportamientos observables en el entorno organizacional.

Por otra parte, la variable dependiente correspondió al desempeño laboral, conceptualizado como el nivel de cumplimiento y eficiencia demostrado por los trabajadores en el ejercicio de sus funciones. Esta variable fue evaluada mediante dimensiones relacionadas con la responsabilidad laboral, organización del trabajo, calidad del trabajo, productividad y compromiso organizacional. Ambas variables fueron medidas a través del cuestionario CECODEL, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos.

Debido a que se trató de un instrumento de elaboración propia, se sometió a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos. Para ello, se seleccionaron expertos mediante criterio de experticia con formación doctoral en Psicología Organizacional y más de diez años de experiencia en gestión del talento humano, quienes evaluaron la claridad, pertinencia e idoneidad de cada ítem. Como resultado, se obtuvo un Índice de Validez de Contenido (IVC) promedio de 0,92, superior al valor mínimo aceptable establecido por Lawshe (1975).

Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 50 trabajadores que no formaron parte de la muestra definitiva. La confiabilidad interna del instrumento se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores que evidenciaron una consistencia interna alta en las dimensiones evaluadas y en el instrumento global.

Tabla 1

Índice de confiabilidad de las competencias técnicas

Dimensión	Alfa de Cronbach (α)
Competencias técnicas	0,89
Competencias transversales	0,91
Competencias conductuales	0,88
Desempeño laboral	0,90
Instrumento global	0,93

Nota. Todos los valores indican una consistencia interna alta (George & Mallery, 2019).

La recolección de datos se realizó entre enero y marzo de 2024. Para ello, se empleó una combinación de aplicación virtual y presencial en las empresas participantes. En ambos casos, los participantes firmaron el consentimiento informado y se garantizó el anonimato de la información. El tiempo promedio de respuesta fue de 20 minutos por participante.

En las aplicaciones presenciales, los trabajadores fueron reunidos en un espacio dispuesto por la empresa para completar el cuestionario. Posteriormente, los datos fueron sistematizados en una base de datos en una matriz de Excel. En el caso de las encuestas virtuales, la información fue exportada desde Google Forms y consolidada en la misma base de datos. Finalmente, los datos fueron depurados y analizados mediante el programa IBM SPSS Statistics, versión 28.

Para el análisis de los datos se emplearon procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo mediante frecuencias, medias y desviaciones estándar para describir los niveles de competencias y desempeño laboral en la muestra estudiada. Posteriormente, se efectuó un análisis correlacional utilizando el coeficiente de correlación de Spearman (ρ) con el fin de determinar la relación entre las competencias y el desempeño laboral.

Se siguieron los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y la normativa local vigente, garantizando el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Asimismo, el estudio contó con la aprobación del Comité de Ética de la Universidad Nacional de Chimborazo (Acta N.º UNC-CE-2023-045).

RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron a partir de la aplicación del cuestionario CECODEL a 312 trabajadores de Riobamba EP.

Dimensión 1: Responsabilidad laboral (P1-P6)

Tabla 2

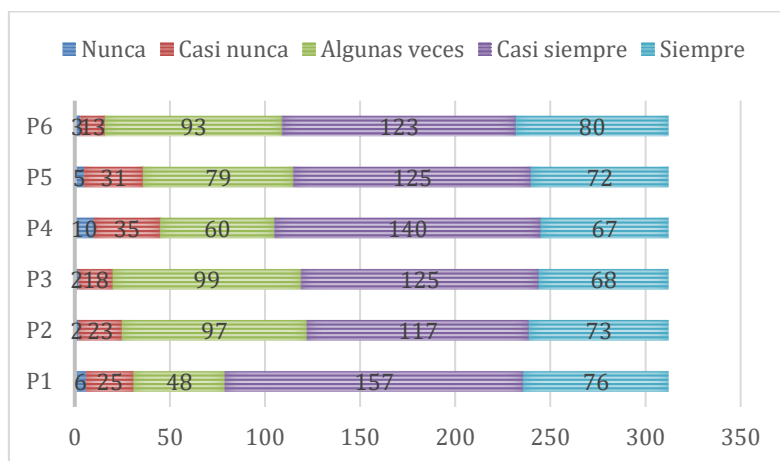
Preguntas de la dimensión responsabilidad laboral

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P1	1,9	8,0	15,4	50,3	24,4
P2	0,6	7,4	31,1	37,5	23,4
P3	0,6	5,8	31,7	40,1	21,8
P4	3,2	11,2	19,2	44,9	21,5
P5	1,6	9,9	25,3	40,1	23,1
P6	1,0	4,2	29,8	39,4	25,6

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Preguntas de la dimensión responsabilidad laboral



Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad laboral muestran una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala. En términos generales, la suma de las categorías “Casi siempre” y “Siempre” supera el 60% en todos los ítems evaluados, lo que indica una valoración favorable de esta dimensión en la muestra analizada.

Al analizar los indicadores, el ítem P1 destaca como el de mayor frecuencia positiva, con un 74,7% de valoraciones favorables. El ítem P4 presenta el mayor porcentaje de respuestas en categorías inferiores, aunque su incidencia es reducida en comparación con el total de la muestra.

No obstante, se identifican áreas de mejora en los ítems P2, P3 y P6, donde cerca de un tercio de los encuestados selecciona la opción “Algunas veces”. Este comportamiento refleja la presencia de respuestas intermedias en una proporción relevante de participantes. La categoría “Nunca” presenta una incidencia mínima en todos los indicadores.

En los resultados globales de la dimensión responsabilidad laboral, el 69,2% de los participantes se ubica en un nivel alto, mientras que el 30,8% corresponde a un nivel medio, sin registros en nivel bajo. Estos datos indican una distribución concentrada en niveles superiores de percepción en la muestra analizada.

Tabla 3*Dimensión responsabilidad laboral*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	96	30,8
Alto	216	69,2
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

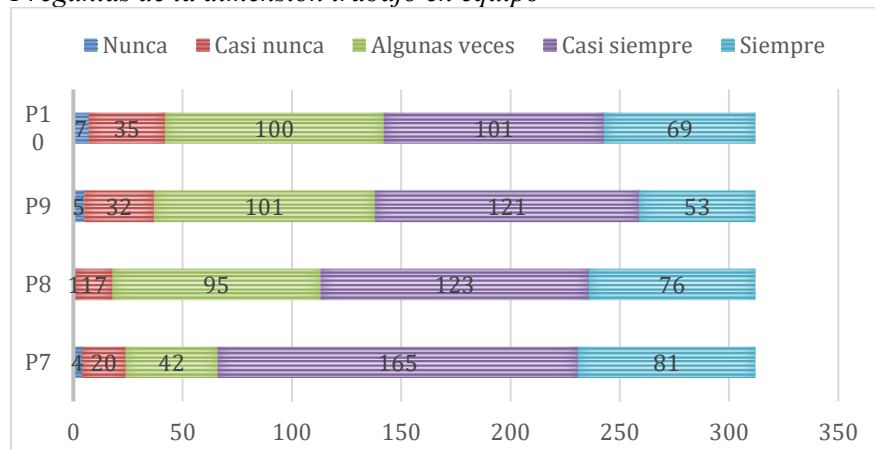
Figura 2*Dimensión responsabilidad laboral*

Nota. Elaboración propia.

Dimensión 2: Trabajo en equipo (P7-P10)**Tabla 4***Preguntas de la dimensión trabajo en equipo*

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P7	1,3	6,4	13,5	52,9	26,0
P8	0,3	5,4	30,4	39,4	24,4
P9	1,6	10,3	32,4	38,8	17,0
P10	2,2	11,2	32,1	32,4	22,1

Nota. Elaboración propia.

Figura 3*Preguntas de la dimensión trabajo en equipo*

Nota. Elaboración propia.

En la dimensión trabajo en equipo se evidencia una percepción mayoritariamente positiva, aunque con mayor variabilidad en comparación con otras dimensiones. El ítem P7 presenta el mayor porcentaje de respuestas en categorías superiores, con un 78,9%.

En los ítems P8, P9 y P10 se observa una concentración relevante de respuestas en la categoría ‘Algunas veces’, lo que indica una mayor variabilidad en la distribución de respuestas en esta dimensión.

En términos generales, la dimensión presenta una distribución mayoritaria en niveles altos, aunque con una proporción relevante en nivel medio.

Tabla 5
Dimensión trabajo en equipo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0,3
Medio	124	39,7
Alto	187	59,9
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 4
Dimensión trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia.

Dimensión 3: Comunicación (P11 a P15)

Tabla 6

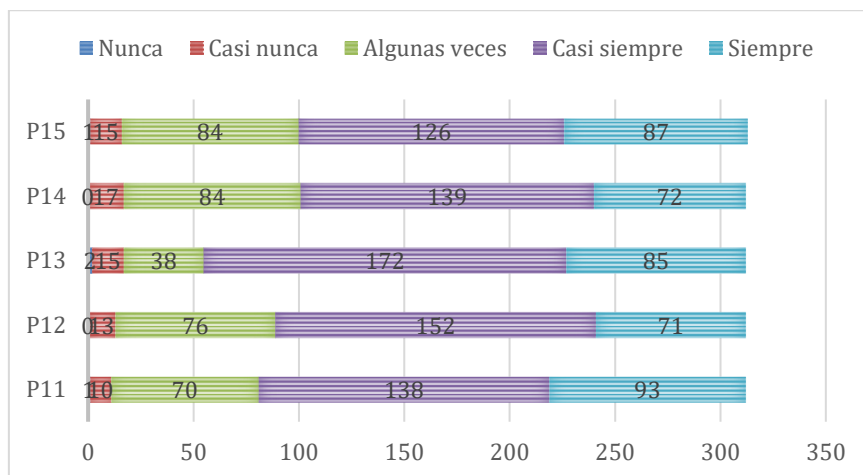
Preguntas de la dimensión comunicación

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P11	0,3	3,2	22,4	44,2	29,8
P12	0,0	4,2	24,4	48,7	22,8
P13	0,6	4,8	12,2	55,1	27,2
P14	0,0	5,4	26,9	44,6	23,1
P15	0,3	4,8	26,9	40,4	27,9

Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Preguntas de la dimensión comunicación



Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la dimensión comunicación evidencian una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala. En términos generales, la suma de las categorías “Casi siempre” y “Siempre” supera el 65% en todos los ítems evaluados, lo que refleja una percepción favorable de la comunicación dentro del entorno laboral analizado.

Al analizar los indicadores específicos, el ítem P13 presenta la mayor frecuencia de valoraciones positivas acumuladas, alcanzando un 82,3% en las categorías “Casi siempre” y “Siempre”, lo que evidencia una percepción favorable respecto a los procesos comunicativos evaluados. De igual manera, los ítems P11 y P12 muestran porcentajes elevados en categorías superiores, reflejando niveles consistentes de comunicación organizacional en la muestra estudiada.

No obstante, en los ítems P14 y P15 se observa una proporción relevante de respuestas en la categoría “Algunas veces”, con valores cercanos al 27%, lo que evidencia la presencia de niveles intermedios en determinados aspectos relacionados con la comunicación laboral. Por otra parte, las categorías inferiores (“Nunca” y “Casi nunca”) presentan porcentajes mínimos en todos los indicadores evaluados.

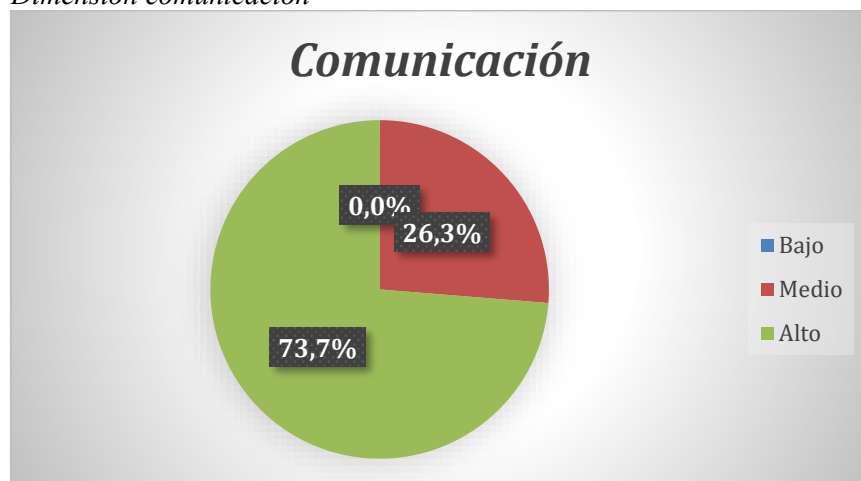
En términos generales, los resultados muestran una distribución predominantemente favorable de la dimensión comunicación, con mayor concentración de respuestas en niveles altos de percepción dentro de la muestra analizada.

Tabla 7

Dimensión comunicación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	82	26,3
Alto	230	73,7
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

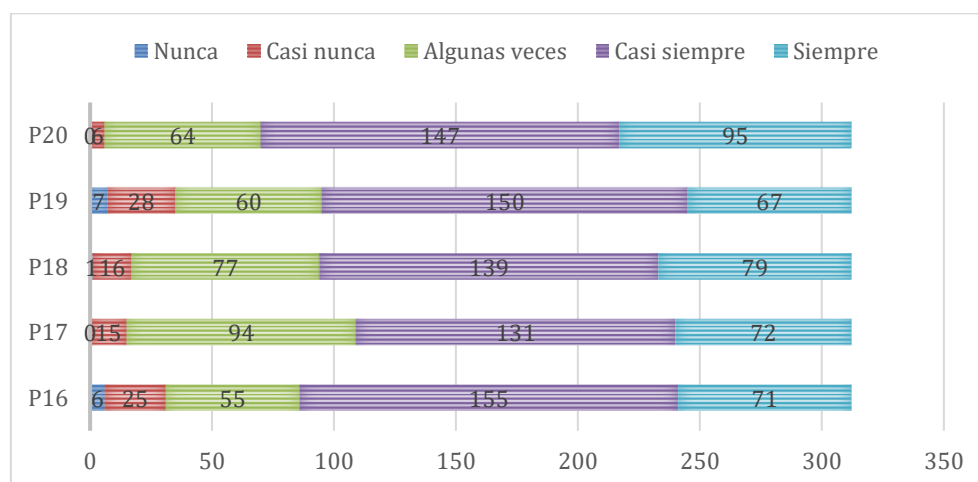
Figura 6*Dimensión comunicación*

Nota. Elaboración propia.

Dimensión 4: Iniciativa (P16-P20)**Tabla 8***Preguntas de la dimensión iniciativa*

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P16	1,9	8,0	17,6	49,7	22,8
P17	0,0	4,8	30,1	42,0	23,1
P18	0,3	5,1	24,7	44,6	25,3
P19	2,2	9,0	19,2	48,1	21,5
P20	0,0	1,9	20,5	47,1	30,4

Nota. Elaboración propia.

Figura 7*Preguntas de la dimensión iniciativa*

Nota. Elaboración propia.

En relación con los resultados obtenidos en la dimensión iniciativa, se observa una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala. La mayoría de las respuestas se concentra en categorías de alta frecuencia. En todos los ítems evaluados (P16 al P20), la opción “Casi siempre” es la predominante, con porcentajes que oscilan entre el 42,0% y el 49,7%. Este patrón refleja una alta frecuencia en la selección de categorías superiores.

Al analizar los indicadores, el ítem P20 presenta el mayor porcentaje de valoraciones positivas acumuladas (77,5%), así como la mayor proporción en la categoría “Siempre” (30,4%), lo que refleja una mayor concentración de respuestas en categorías superiores en comparación con los demás ítems. Por otro lado, el ítem P17 presenta la mayor concentración en la categoría “Algunas veces” (30,1%), lo que indica una mayor presencia de respuestas en niveles intermedios en este indicador.

En términos generales, la dimensión iniciativa presenta una baja proporción de respuestas en las categorías “Nunca” y “Casi nunca”, las cuales no superan el 11,2% en los ítems evaluados, lo que indica una baja frecuencia en las categorías inferiores de la escala. En conjunto, los resultados muestran una concentración predominante de respuestas en niveles altos de percepción dentro de la muestra analizada.

Tabla 9

Dimensión iniciativa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	82	26,3
Alto	230	73,7
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 8

Dimensión iniciativa



Nota. Elaboración propia.

Dimensión 5: Organización del trabajo (P21-P25)

Tabla 10

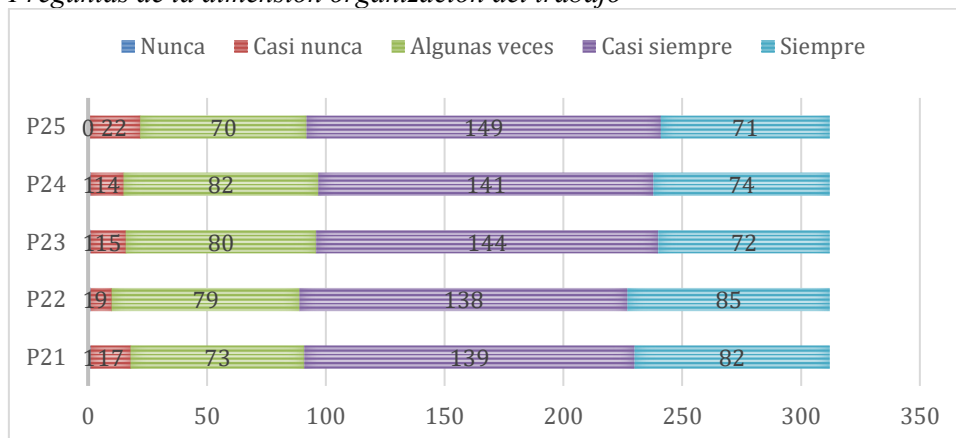
Preguntas de la dimensión organización del trabajo

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P21	0,3	5,4	23,4	44,6	26,3
P22	0,3	2,9	25,3	44,2	27,2
P23	0,3	4,8	25,6	46,2	23,1
P24	0,3	4,5	26,3	45,2	23,7
P25	0,0	7,1	22,4	47,8	22,8

Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Preguntas de la dimensión organización del trabajo



Nota. Elaboración propia.

En la dimensión organización del trabajo, los resultados muestran una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala, con predominio de la opción “Casi siempre” en los ítems evaluados. Asimismo, se observa la presencia de respuestas en la categoría “Algunas veces”, lo que indica la existencia de niveles intermedios en la distribución de las respuestas.

En términos generales, la dimensión presenta una distribución mayoritaria en niveles altos de percepción.

Tabla 11

Dimensión organización del trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	94	30,1
Alto	218	69,9
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Dimensión organización del trabajo



Nota. Elaboración propia.

Dimensión 6: Adaptación al cambio (P26-P30)

Tabla 12

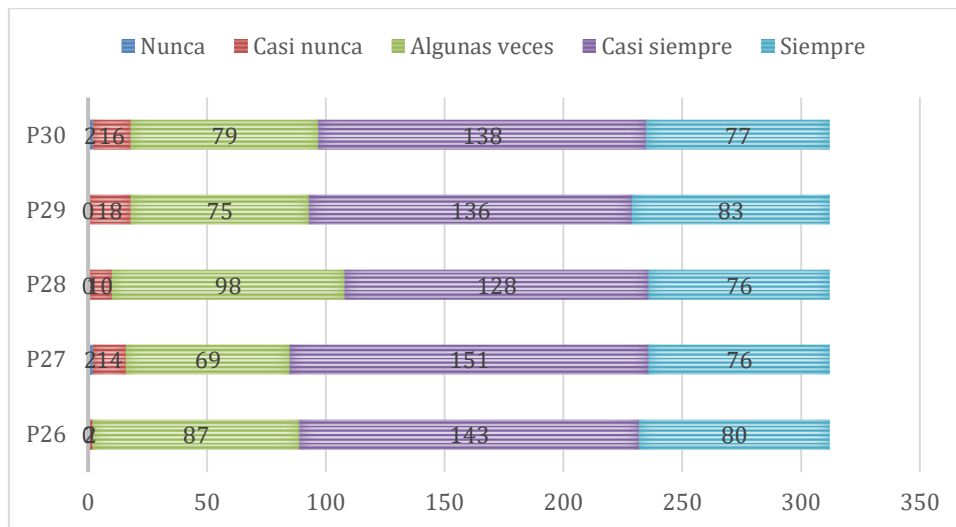
Preguntas de la dimensión adaptación al cambio

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P26	0,0	0,6	27,9	45,8	25,6
P27	0,6	4,5	22,1	48,4	24,4
P28	0,0	3,2	31,4	41,0	24,4
P29	0,0	5,8	24,0	43,6	26,6
P30	0,6	5,1	25,3	44,2	24,7

Nota. Elaboración propia

Figura 11

Preguntas de la dimensión adaptación al cambio



Nota. Elaboración propia.

En la dimensión adaptación al cambio, los resultados evidencian una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala, con predominio de la opción “Casi siempre” en los ítems evaluados. Asimismo, se observa la presencia de respuestas en la categoría “Algunas veces”, lo que indica la existencia de niveles intermedios en la distribución de las respuestas.

En términos generales, la dimensión presenta una distribución mayoritaria en niveles altos de percepción, sin presencia significativa de respuestas en las categorías inferiores.

Tabla 13

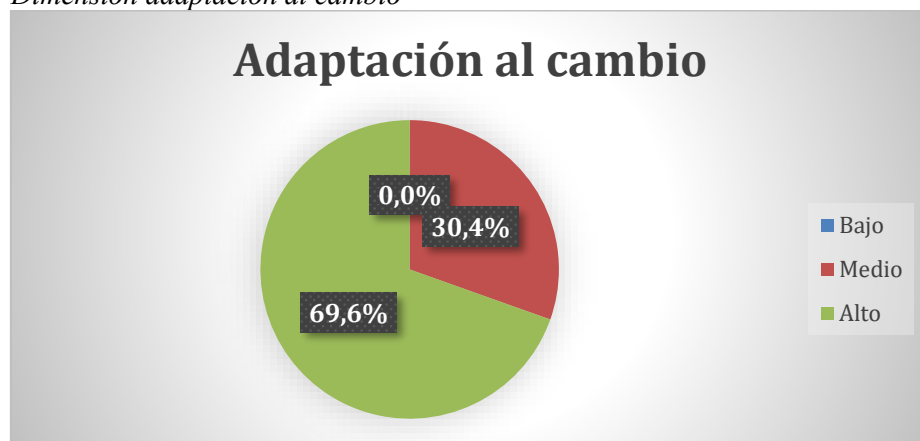
Dimensión adaptación al cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	95	30,4
Alto	217	69,6
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Dimensión adaptación al cambio



Nota. Elaboración propia.

Dimensión 7: Calidad del trabajo (P31-P35)

Tabla 14

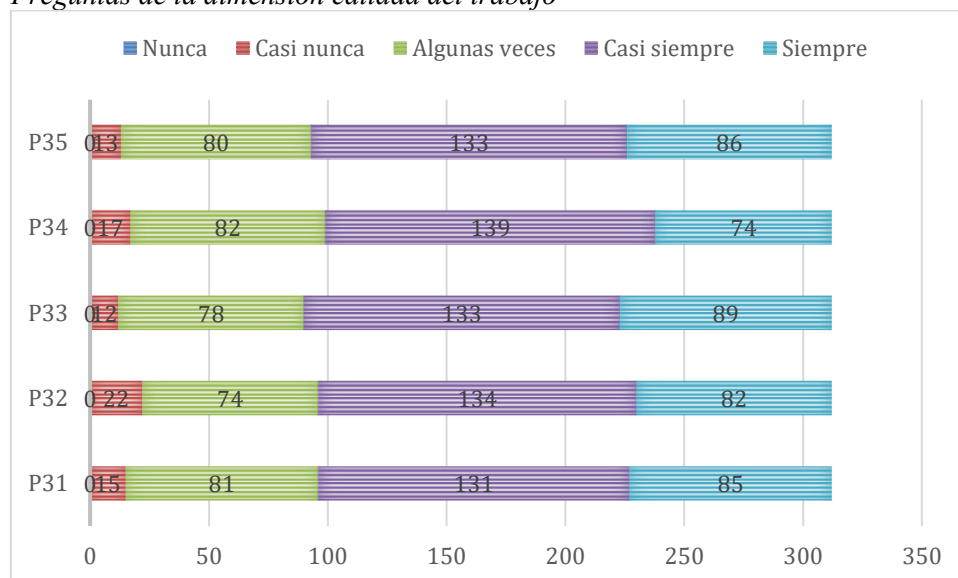
Preguntas de la dimensión calidad del trabajo

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P31	0,0	4,8	26,0	42,0	27,2
P32	0,0	7,1	23,7	42,9	26,3
P33	0,0	3,8	25,0	42,6	28,5
P34	0,0	5,4	26,3	44,6	23,7
P35	0,0	4,2	25,6	42,6	27,6

Nota. Elaboración propia.

Figura 13

Preguntas de la dimensión calidad del trabajo



Nota. Elaboración propia.

En la dimensión calidad del trabajo, los resultados muestran una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala, con predominio de la opción “Casi siempre” en todos los ítems evaluados (P31 al P35), con porcentajes que oscilan entre el 42,0% y el 44,6%.

Asimismo, la categoría “Siempre” presenta valores relevantes en algunos indicadores, alcanzando hasta el 28,5% en el ítem P33, lo que muestra una distribución consistente de respuestas en los niveles superiores.

Adicionalmente, se observa la ausencia de registros en la categoría “Nunca” en los ítems evaluados, mientras que la categoría “Algunas veces” se presenta en menor proporción, lo que refleja la existencia de niveles intermedios en la distribución de las respuestas. En términos generales, la dimensión presenta una distribución mayoritaria en niveles altos de percepción.

Tabla 15

Dimensión calidad del trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	95	30,4
Alto	217	69,6
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 14

Dimensión calidad del trabajo



Nota. Elaboración propia.

Dimensión 8: Productividad (P36-P40)

Tabla 16

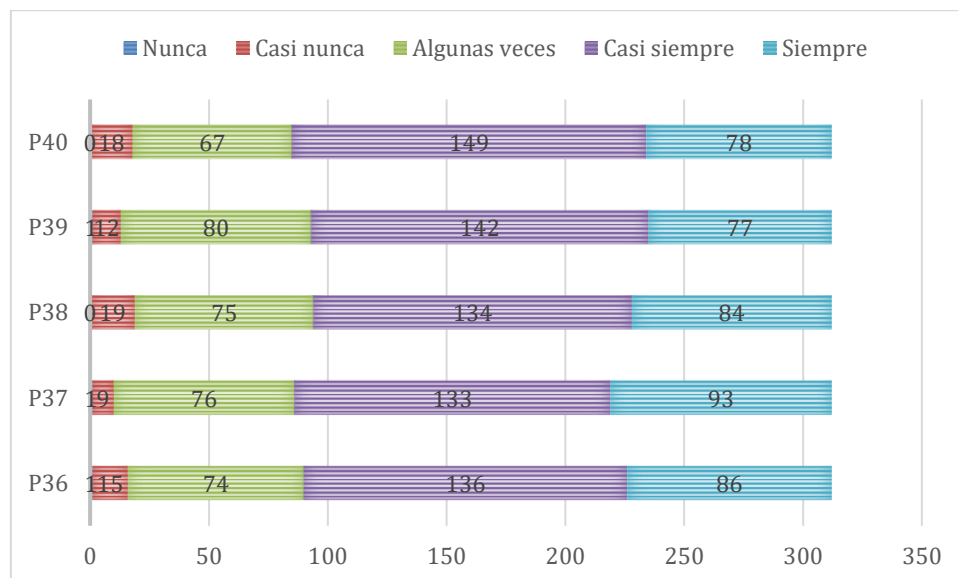
Preguntas de la dimensión productividad

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P36	0,3	4,8	23,7	43,6	27,6
P37	0,3	2,9	24,4	42,6	29,8
P38	0,0	6,1	24,0	42,9	26,9
P39	0,3	3,8	25,6	45,5	24,7
P40	0,0	5,8	21,5	47,8	25,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Preguntas de la dimensión productividad



Nota. Elaboración propia.

En la dimensión productividad, los resultados muestran una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala, con predominio de la opción “Casi siempre” en todos los ítems evaluados (P36 al P40), con valores que oscilan entre el 42,6% y el 47,8%. Asimismo, se observa la presencia de la categoría “Siempre”, con porcentajes que alcanzan hasta el 29,8% en indicadores como el P37, lo que refleja una distribución consistente en los niveles superiores de la escala.

Adicionalmente, se identifica una baja frecuencia de respuestas en la categoría “Nunca”, la cual se encuentra ausente en algunos ítems (P38 y P40) y presenta valores mínimos en los demás. Por otro lado, la categoría “Algunas veces” se registra en proporciones cercanas al 24%, lo que refleja la presencia de niveles intermedios en la distribución de las respuestas. En términos generales, la dimensión presenta una distribución mayoritaria en niveles altos de percepción.

Tabla 17

Dimensión productividad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	90	28,8
Alto	222	71,2
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 16
Dimensión productividad



Nota. Elaboración propia.

Dimensión 9: Compromiso organizacional (P41-P45)

Tabla 18

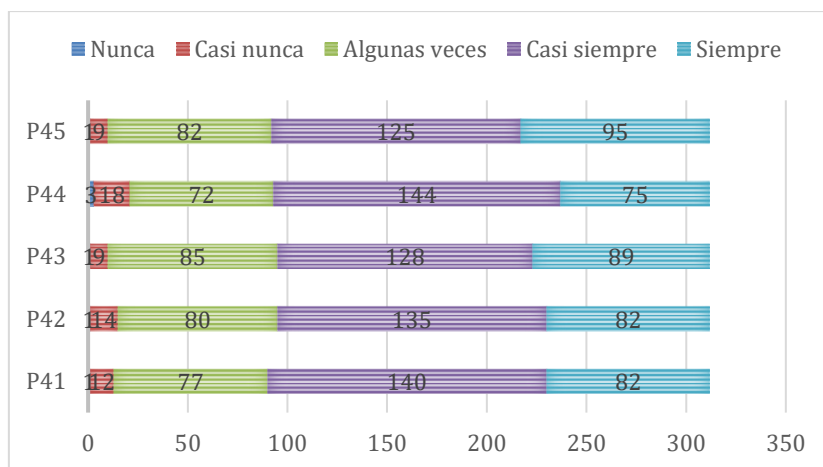
Preguntas de la dimensión compromiso organizacional

Ítem	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
P41	0,3	3,8	24,7	44,9	26,3
P42	0,3	4,5	25,6	43,3	26,3
P43	0,3	2,9	27,2	41,0	28,5
P44	1,0	5,8	23,1	46,2	24,0
P45	0,3	2,9	26,3	40,1	30,4

Nota. Elaboración propia.

Figura 17

Preguntas de la dimensión compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

En la dimensión compromiso organizacional, los resultados muestran una concentración de respuestas en las categorías superiores de la escala, con predominio de la opción “Casi siempre” en todos los ítems evaluados (P41 al P45), con porcentajes que oscilan entre el 40,1% y el 46,2%. Asimismo, se observa la presencia de la categoría “Siempre”, alcanzando valores de hasta el 30,4% en el ítem P45, lo que evidencia una distribución consistente en los niveles superiores de la escala.

Adicionalmente, se identifica la presencia de la categoría “Algunas veces” en proporciones cercanas al 25%, lo que refleja la existencia de niveles intermedios en la distribución de las respuestas. Por otro lado, la categoría “Nunca” presenta valores mínimos, con un máximo de 1,0% en el ítem P44, lo que indica una baja frecuencia de selección en las categorías inferiores. En términos generales, la dimensión presenta una distribución mayoritaria en niveles altos de percepción.

Tabla 19

Dimensión compromiso organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	86	27,6
Alto	226	72,4
Total	312	100,0

Nota. Elaboración propia.

Figura 18

Dimensión compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Tabla 20

Correlaciones altas ($\rho \geq 0.60$) entre dimensiones del desempeño laboral según coeficiente de Spearman

Par de variables	ρ (Spearman)	Interpretación
Adaptación ↔ Organización del trabajo	0.68	Quienes mejor se adaptan al cambio tienden a organizar mejor su trabajo, y viceversa.
Adaptación ↔ Calidad del trabajo	0.67	La capacidad de adaptación se asocia positivamente con la calidad del trabajo realizado.
Productividad ↔ Calidad del trabajo	0.66	Existe una relación notable entre la productividad y la calidad del trabajo.
Compromiso organizacional ↔ Adaptación	0.66	El compromiso con la organización se relaciona con una mayor adaptación al cambio.
Organización del trabajo ↔ Calidad del trabajo	0.65	Una buena organización del trabajo favorece la calidad del mismo.
Compromiso organizacional ↔ Calidad del trabajo	0.65	El compromiso organizacional se asocia con una mayor calidad del trabajo.
Comunicación ↔ Adaptación	0.64	La comunicación efectiva se relaciona con la capacidad de adaptarse a cambios.
Compromiso organizacional ↔ Organización del trabajo	0.64	A mayor compromiso, mejor organización del trabajo.
Comunicación ↔ Organización del trabajo	0.63	Buena comunicación se asocia con mejor organización laboral.
Iniciativa ↔ Adaptación	0.63	La iniciativa personal facilita la adaptación a los cambios.
Productividad ↔ Compromiso organizacional	0.65	El compromiso con la organización se relaciona con mayor productividad.

Nota. Elaboración propia. Todas las correlaciones presentadas son estadísticamente significativas ($p < 0.01$). El análisis se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman debido a que los datos no cumplían con el supuesto de normalidad. Los valores de ρ oscilan entre 0.63 y 0.68, lo que indica una asociación positiva de magnitud considerable entre las variables analizadas. $n = 312$.

Tabla 21

Correlaciones moderadas (ρ entre 0.50 y 0.59) entre dimensiones del desempeño laboral según coeficiente de Spearman

Par de variables	ρ (Spearman)	Interpretación
Trabajo en equipo ↔ Adaptación al cambio	0.57	El trabajo colaborativo se asocia positivamente con la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones o cambios en el entorno laboral.
Trabajo en equipo ↔ Organización del trabajo	0.56	Una buena dinámica de equipo se relaciona con una mejor planificación y estructuración de las tareas.
Trabajo en equipo ↔ Calidad del trabajo	0.55	El desempeño en equipo contribuye a elevar los estándares de calidad en las tareas realizadas.
Trabajo en equipo ↔ Compromiso organizacional	0.54	La integración en equipos de trabajo se vincula con un mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.
Trabajo en equipo ↔ Iniciativa	0.54	El trabajo colaborativo fomenta la proactividad y la capacidad de anticipación en los colaboradores.
Responsabilidad laboral ↔ Organización del trabajo	0.53	La confiabilidad en el cumplimiento de tareas se asocia con una mejor estructuración y planificación del trabajo.
Responsabilidad laboral ↔ Calidad del trabajo	0.52	Un alto sentido de responsabilidad se relaciona directamente con la excelencia en los resultados obtenidos.
Responsabilidad laboral ↔ Comunicación	0.51	La efectividad en la comunicación se vincula con un mayor compromiso y cumplimiento de las responsabilidades.
Trabajo en equipo ↔ Productividad	0.51	El trabajo colaborativo se asocia con un mayor rendimiento y eficiencia en la consecución de metas.
Responsabilidad laboral ↔ Compromiso organizacional	0.50	El cumplimiento responsable de las tareas se relaciona con un mayor sentido de pertenencia hacia la organización.

Nota: ρ = coeficiente de correlación de Spearman. Todas las correlaciones presentadas son estadísticamente significativas con un nivel de confianza del 99% ($p < 0.01$, bilateral). El análisis se realizó sobre una muestra de 312 encuestados ($n = 312$). Los coeficientes obtenidos indican una asociación positiva de magnitud moderada entre las variables analizadas.

Tabla 22*Correlación más baja de magnitud significativa entre dimensiones del desempeño laboral*

Par de variables	ρ (Spearman)	Interpretación
Responsabilidad laboral ↔ Trabajo en equipo	0.47	Aunque la correlación es positiva, la relación entre la responsabilidad individual y el desempeño colaborativo es de menor intensidad en comparación con otras variables del estudio. Esto sugiere que son competencias que pueden desarrollarse de manera relativamente independiente.

Nota: ρ = coeficiente de correlación de Spearman. La correlación es estadísticamente significativa ($p < 0.01$, bilateral). Si bien el coeficiente de 0,47 se encuentra en el límite entre una correlación baja y moderada según algunos criterios, en el contexto del presente estudio representa la magnitud más baja entre todas las correlaciones significativas encontradas (rango general: 0,47 - 0,68). $n = 312$.

El análisis de correlación de Spearman evidenció asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre diversas dimensiones evaluadas en el estudio. Los coeficientes obtenidos oscilaron entre $\rho = 0,47$ y $\rho = 0,68$, lo que indica relaciones de magnitud moderada a considerable entre las variables analizadas.

Las correlaciones más elevadas se observaron entre adaptación al cambio y organización del trabajo ($\rho = 0,68$), adaptación al cambio y calidad del trabajo ($\rho = 0,67$), así como entre productividad y calidad del trabajo ($\rho = 0,66$). Estos resultados sugieren que las competencias relacionadas con la adaptación, la organización y la productividad presentan una articulación importante dentro del contexto organizacional estudiado.

Asimismo, se identificaron correlaciones significativas entre compromiso organizacional y adaptación al cambio ($\rho = 0,66$), comunicación y adaptación ($\rho = 0,64$), y comunicación y organización del trabajo ($\rho = 0,63$), lo que evidencia la relevancia de las competencias transversales en el desempeño laboral.

En cuanto a las correlaciones moderadas, el trabajo en equipo presentó asociaciones positivas con adaptación al cambio ($\rho = 0,57$), organización del trabajo ($\rho = 0,56$), calidad del trabajo ($\rho = 0,55$) y compromiso organizacional ($\rho = 0,54$). De igual manera, la responsabilidad laboral mostró correlaciones moderadas con organización del trabajo ($\rho = 0,53$) y calidad del trabajo ($\rho = 0,52$).

La correlación de menor magnitud encontrada en el estudio fue entre responsabilidad laboral y trabajo en equipo ($\rho = 0,47$), aunque esta también resultó estadísticamente significativa ($p < 0,01$). En términos generales, los resultados evidencian una integración positiva entre las competencias y las dimensiones del desempeño laboral evaluadas en Riobamba EP.

En función de los hallazgos obtenidos, se acepta la hipótesis alternativa (H1), la cual plantea la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las competencias y el desempeño laboral en el contexto estudiado.

DISCUSIÓN

En términos generales, los resultados evidencian una percepción favorable de las competencias y del desempeño laboral en los trabajadores de Riobamba EP. Las dimensiones relacionadas con comunicación, iniciativa, productividad, adaptación al cambio y compromiso organizacional presentaron niveles altos de valoración por parte de los participantes. Estos hallazgos son coherentes con los planteamientos de Chiavenato (2020) y Alles (2015), quienes sostienen que la gestión por competencias permite fortalecer el desempeño organizacional mediante la articulación de conocimientos, habilidades y comportamientos orientados al cumplimiento de objetivos institucionales.

A nivel correlacional, el estudio evidenció asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre diversas dimensiones evaluadas, con coeficientes de Spearman que oscilaron entre $\rho = 0,47$ y $\rho = 0,68$. Estos resultados permiten inferir que las competencias laborales presentan niveles de integración moderados y altos con dimensiones asociadas al desempeño laboral, respaldando parcialmente los planteamientos clásicos de Spencer y Spencer (1993), quienes señalan que las competencias constituyen características subyacentes que influyen directamente en el desempeño efectivo dentro de las organizaciones.

Las correlaciones más elevadas se observaron entre adaptación al cambio y organización del trabajo ($\rho = 0,68$), así como entre adaptación al cambio y calidad del trabajo ($\rho = 0,67$). Estos hallazgos sugieren que la capacidad de responder de manera flexible a nuevas condiciones laborales se relaciona positivamente con una mejor estructuración de las actividades y con mayores niveles de calidad en el desempeño. En este sentido, Galleani (2023) sostiene que las competencias conductuales y adaptativas representan factores estratégicos para afrontar contextos organizacionales dinámicos y entornos laborales caracterizados por cambios constantes.

Asimismo, se identificaron relaciones significativas entre productividad y calidad del trabajo ($\rho = 0,66$), compromiso organizacional y adaptación al cambio ($\rho = 0,66$), así como entre compromiso organizacional y calidad del trabajo ($\rho = 0,65$). Estos resultados coinciden con lo planteado por Pereda y Berrocal (2018), quienes afirman que el compromiso institucional y la orientación al logro constituyen competencias fundamentales para mejorar el rendimiento y la eficiencia organizacional. No obstante, algunos estudios desarrollados en contextos públicos latinoamericanos han reportado asociaciones más débiles entre competencias y desempeño, atribuyendo esta situación a limitaciones estructurales, burocráticas y a la escasa implementación de sistemas formales de evaluación del talento humano (Martínez & Gómez, 2022). En este

sentido, los resultados obtenidos en Riobamba EP evidencian una dinámica organizacional más favorable respecto a la articulación entre competencias y desempeño laboral.

En relación con la comunicación, los resultados evidenciaron correlaciones significativas con adaptación al cambio ($\rho = 0,64$) y organización del trabajo ($\rho = 0,63$). Este comportamiento refuerza la importancia de las competencias transversales dentro de los procesos organizacionales. De acuerdo con Proaño-Real et al. (2024), la comunicación efectiva favorece la coordinación operativa, la integración de equipos y la optimización de los procesos laborales, especialmente en organizaciones que requieren altos niveles de interacción entre trabajadores y áreas funcionales. Sin embargo, Rodríguez y Opazo (2025) señalan que en algunas organizaciones públicas la comunicación interna suele verse afectada por estructuras jerárquicas rígidas y limitaciones en los canales de interacción, lo que puede debilitar la coordinación institucional. Aunque el presente estudio muestra resultados favorables, las respuestas intermedias registradas en determinados ítems sugieren que aún podrían existir oportunidades de mejora en ciertos procesos comunicacionales.

Por otra parte, el trabajo en equipo presentó correlaciones moderadas con adaptación al cambio, organización del trabajo, calidad del trabajo y compromiso organizacional. Estos hallazgos son consistentes con Andersen y Pedersen (2021), quienes sostienen que las dinámicas colaborativas fortalecen la eficiencia operativa y contribuyen al desarrollo de entornos organizacionales más cohesionados. Del mismo modo, Ruiz et al. (2021) señalan que el trabajo colaborativo favorece el intercambio de conocimientos y la construcción de soluciones organizacionales más eficientes. No obstante, otros autores advierten que el trabajo en equipo no siempre genera mejoras automáticas en el desempeño, especialmente cuando existen problemas de liderazgo, falta de coordinación o resistencia al cambio organizacional (Torres & Vargas, 2021). Esto permite comprender que las competencias colaborativas requieren condiciones institucionales adecuadas para traducirse efectivamente en mejoras organizacionales.

La responsabilidad laboral también evidenció relaciones moderadas con organización del trabajo, calidad del trabajo y compromiso organizacional. Este resultado coincide con los planteamientos de Levy-Leboyer (1997), quien considera que la responsabilidad constituye una competencia esencial para garantizar la confiabilidad y consistencia en el cumplimiento de funciones laborales. Sin embargo, algunos estudios recientes sostienen que altos niveles de responsabilidad individual no necesariamente se traducen en mayor desempeño organizacional cuando las instituciones presentan limitaciones en recursos, procesos o liderazgo (Paredes & Salgado, 2023). En consecuencia, los resultados sugieren que las competencias individuales deben analizarse de manera integrada con las condiciones organizacionales existentes.

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que las competencias laborales presentan una relación positiva con diversas dimensiones del desempeño laboral en Riobamba EP. Sin embargo, la magnitud moderada de algunas correlaciones evidencia que el desempeño organizacional no

depende exclusivamente de las competencias individuales, sino también de factores estructurales, culturales y administrativos presentes dentro de las organizaciones. En este sentido, los resultados respaldan los enfoques de gestión por competencias propuestos por Chiavenato (2020), Alles (2015) y Spencer y Spencer (1993), aunque también sugieren la necesidad de considerar variables complementarias como liderazgo, clima organizacional y cultura institucional para comprender de manera más integral el comportamiento del desempeño laboral.

No obstante, el estudio presenta limitaciones metodológicas relacionadas con el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, el empleo de un instrumento de autopercepción y el diseño transversal de la investigación, aspectos que limitan la generalización de los resultados y la posibilidad de establecer relaciones causales. Asimismo, no se incorporaron variables organizacionales complementarias como liderazgo, clima organizacional o cultura institucional, las cuales podrían influir en las relaciones observadas.

En términos prácticos, la investigación aporta evidencia relevante para la gestión del talento humano en Riobamba EP, al identificar competencias vinculadas con la adaptación al cambio, la organización del trabajo, la comunicación y el compromiso organizacional como elementos estratégicos para fortalecer el desempeño laboral. Los resultados sugieren la necesidad de implementar programas de capacitación y desarrollo competencial orientados a consolidar tanto competencias técnicas como transversales y conductuales dentro del contexto organizacional.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permiten concluir que los trabajadores de Riobamba EP presentan valoraciones favorables en las dimensiones relacionadas con la gestión por competencias y el desempeño laboral. En términos descriptivos, las competencias técnicas, transversales y conductuales evidenciaron niveles altos de percepción, al igual que las dimensiones vinculadas con responsabilidad laboral, organización del trabajo, productividad, calidad del trabajo y compromiso organizacional.

En el análisis correlacional se identificaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre diversas dimensiones evaluadas, con coeficientes de Spearman que oscilaron entre $\rho = 0,47$ y $\rho = 0,68$. Las relaciones más elevadas se observaron entre adaptación al cambio y organización del trabajo, adaptación al cambio y calidad del trabajo, así como entre productividad y calidad del trabajo, lo que evidencia una articulación relevante entre competencias conductuales y dimensiones del desempeño laboral dentro del contexto organizacional analizado.

Asimismo, las dimensiones relacionadas con la comunicación, el compromiso organizacional y el trabajo en equipo mostraron correlaciones significativas con variables asociadas al desempeño laboral, lo que permite identificar la importancia de las competencias

transversales en el fortalecimiento de la eficiencia organizacional y la coordinación de las actividades laborales.

En este sentido, los hallazgos permiten aceptar la hipótesis alternativa (H1), evidenciando la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las competencias y el desempeño laboral en Riobamba EP. Los resultados respaldan los enfoques teóricos de la gestión por competencias, los cuales sostienen que el desarrollo de conocimientos, habilidades y comportamientos influye positivamente en el desempeño de los trabajadores y en los resultados organizacionales.

No obstante, el estudio presenta limitaciones asociadas al uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, el empleo de un instrumento de autopercepción y el diseño transversal de la investigación, factores que limitan la generalización de los resultados y la posibilidad de establecer relaciones causales. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones incorporen muestras probabilísticas, enfoques longitudinales y variables organizacionales complementarias como liderazgo, clima laboral y cultura organizacional. Finalmente, la investigación aporta evidencia relevante para la gestión del talento humano en contextos organizacionales ecuatorianos, al identificar competencias relacionadas con adaptación al cambio, comunicación, organización del trabajo y compromiso organizacional como factores estratégicos para fortalecer el desempeño laboral y la eficiencia institucional.

REFERENCIAS

- Alban, G. P., Arguello, A. E., & Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica S.A.
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2021). Collaborative competencies and organizational agility in Scandinavian municipalities. *Public Management Review*, 23(4), 587–604. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1722598>
- Cevallos, M., López, R., & Ortiz, J. (2022). Implementación de modelos de gestión por competencias en el sector productivo ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 215–230.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Galleani, R. G. (2023). Coaching para competencias laborales: gestión en talento humano. Ediciones Olejnik.
- González, J., & Wagenaar, R. (2008). Tuning educational structures in Europe. Universidad de Deusto.
- Grigore, G., & Manga, E. (2022). Competency-based performance systems and service quality in European public administrations. *Public Management Review*, 24(7), 1031–1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1935159>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2019). Norma técnica ecuatoriana INEN-ISO 10015: gestión de la calidad – directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas. INEN.
- Jaimes, E. M., & Álvarez, G. (2021). Competencias emprendedoras en el sistema educativo colombiano (2006–2025): avances, brechas y desafíos pendientes. *Collectivus, Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 47–66. <https://revistas.uniatlantico.edu.co/index.php/Collectivus/article/view/4757>
- Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1997). La gestión de las competencias. Gestión 2000.
- López, M. R., & Pérez, H. J. (2023). Evaluación del impacto de la gestión por competencias en la productividad empresarial. *Revista Iberoamericana de Administración de Empresas*, 35(2), 157–172.
- Martínez, F., & Gómez, T. (2022). Gestión por competencias como estrategia para la mejora del desempeño laboral en el sector público. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 14(1), 88–101.

- OCDE. (2017). Panorama de la educación 2017. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/es/publications/panorama-de-la-educacion-2017_eag-2017-es.html
- Palomo Vadillo, M. (2022). Gestión por competencias: identificación y evaluación. ESIC Editorial.
- Paredes, K., & Salgado, P. (2023). Panorama de la gestión por competencias en Ecuador: avances y desafíos en ciudades principales. *Revista de Gestión Pública*, 12(1), 95–112.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2018). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Proaño-Real, E. S., Morán-Vélez, F. F., Samaniego-Loza, F. J., & Orquera-Arguero, P. S. (2024). Diseño curricular centrado en competencias y habilidades prácticas en la formación técnica y tecnológica. *Portal de la Ciencia*, 5(2), 236–253.
<https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/portal/article/view/483>
- Rodríguez, D., & Opazo, M. P. (2025). Comunicaciones de la organización. Ediciones UC.
- Ruiz, A., Cárdenas, P., & Mora, J. (2021). Impacto de los sistemas basados en competencias en la productividad empresarial en Colombia. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 26(41), 145–168.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2019). Manual de gestión por competencias del servicio civil ecuatoriano. Gobierno de la República del Ecuador.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: models for superior performance. John Wiley & Sons.
- Torres, J. M., & Vargas, A. (2021). La gestión del talento humano por competencias: una revisión sistemática. *Revista de Psicología Organizacional*, 17(4), 215–230.
- Vera, F. (2024). Indicadores de desempeño competencial: una propuesta desde el modelo Tuning. *Transformar*, 5(1), 61–73.
<https://www.revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/117>
- Zambrano, D. E. (2025). Las competencias laborales en la productividad de los grupos de interés interno: enfoque desde el análisis de datos. *Ciencia Global*, 1(1), 22–31.
<https://cienciaglobal.org/index.php/ciencia/es/article/view/3>