

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v9i18.0459>

Gestión por competencias como estrategia para mejorar el rendimiento laboral en organizaciones de Quito, 2026

Competency-based management as a strategy to improve job performance in organizations in Quito, 2026

Campozaño-Chiquito Gina Ximena

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: gina.campozaño@unesum.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6542-3069>

Carrillo-Salguero Christian Patricio

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: carrillochristian6225@unesum.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3201-9491>

Quiroz-Triviño Ángel Fernando

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: quiroz-angel2200@unesum.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9241-7687>

Calderón-Esmeraldas Jessica Monserrate

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: calderon-jessica5488@unesum.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1416-3779>

RESUMEN

La administración basada en competencias se ha establecido como un pilar fundamental en la gestión del capital humano; sin embargo, su efecto real en su relación con la percepción del rendimiento laboral de los empleados sigue siendo un tema discutido en el entorno empresarial de Ecuador. El estudio que se presenta tuvo como finalidad examinar la percepción de los empleados sobre la gestión por competencias y su relación con el rendimiento laboral en empresas de la ciudad de Quito, durante el año 2026. Se utilizó un enfoque cuantitativo, que tenía un objetivo descriptivo y correlacional, con un diseño transversal. La muestra original de 86 empleados fue revisada, eliminando 9 registros que presentaban varianza cero (un patrón de respuestas uniforme), lo que dio como resultado una muestra final válida de N=77, la cual fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. El dispositivo, un formulario organizado que utiliza una escala de Likert, mostró una gran consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0.935). Los resultados revelaron una dicotomía significativa: mientras los empleados reconocen la existencia de procesos formales de evaluación y capacitación (medias entre 3.61 y 3.83), perciben un impacto limitado de estas prácticas en su motivación, calidad del trabajo y cumplimiento de metas (media = 2.78). Se llega a la conclusión de que aplicar modelos de competencias de manera superficial no asegura una mejora en los resultados, siendo esencial que estas herramientas se vinculen con estrategias auténticas de reconocimiento y crecimiento profesional.

Palabras claves: Gestión por competencias, rendimiento laboral, talento humano, evaluación del desempeño, Quito.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 13 de julio de 2026.

Fecha de aceptación: 30 de septiembre de 2026.

Fecha de publicación: 22 de octubre de 2026.

ABSTRACT

Competency-based management has established itself as a fundamental pillar in human capital management; however, its actual effect on employee perceptions of job performance remains a topic of discussion in the Ecuadorian business environment. This study aimed to examine employees' perceptions of competency-based management and its relationship to job performance in companies in the city of Quito during 2026. A quantitative approach was used, with a descriptive and correlational objective, and a cross-sectional design. The original sample of 86 employees was revised, eliminating 9 records that showed zero variance (a uniform response pattern), resulting in a final valid sample of N=77, which was selected through non-probability convenience sampling. The instrument, an organized form using a Likert scale, showed high internal consistency (Cronbach's alpha = 0.935). The results revealed a significant dichotomy: while employees acknowledge the existence of formal evaluation and training processes (means between 3.61 and 3.83), they perceive a limited impact of these practices on their motivation, work quality, and goal achievement (mean = 2.78). It is concluded that superficially applying competency models does not guarantee improved results; it is essential that these tools be linked to authentic strategies for recognition and professional growth.

Keywords: Competency-based management, job performance, human talent, performance evaluation, Quito.

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la inestabilidad y la competencia internacional, el talento humano se ha convertido en el recurso distintivo de las empresas.

Tradicionalmente, la gestión de personal se centraba en tareas administrativas; no obstante, en los últimos años, ha avanzado hacia un modelo estratégico conocido como gestión por competencias.

Este modelo busca armonizar las capacidades individuales (conocimientos, habilidades y actitudes) con los objetivos macro de la empresa, prometiendo no solo mayor eficiencia operativa, sino también un desarrollo profesional integral para el colaborador (Chiavenato, 2020). A pesar de la gran difusión teórica que tiene, llevar a cabo este modelo en Latinoamérica se encuentra con importantes dificultades.

Varias instituciones utilizan estos enfoques de forma superficial, simplemente actualizando las funciones de los puestos sin cambiar la cultura de feedback, formación o reconocimiento (Alles, 2014).

Esta brecha entre cómo está diseñado el modelo y la experiencia cotidiana del empleado provoca desconfianza y, a menudo, una resistencia pasiva que acaba impactando la productividad y el ambiente laboral (Robbins y Judge, 2017).

La ciudad de Quito alberga una diversidad de organizaciones públicas y privadas que han buscado fortalecer sus métodos de gestión del talento humano, alberga una variedad de entidades tanto públicas como privadas que han buscado actualizar sus métodos de gestión de Talento Humano. Sin embargo, se observa una falta de investigación reciente que explore cómo los trabajadores mismos ven estos procesos, dejando de lado las opiniones de los gerentes o asesores externos. Por lo tanto, el propósito principal de este estudio es examinar la percepción de los empleados en relación de dependencia sobre la gestión por competencias y su relación con el rendimiento laboral en organizaciones de Quito, durante el año 2026.

El propósito de la presente investigación fue examinar la gestión por competencias y su vínculo con el rendimiento laboral de los colaboradores de las organizaciones participantes de Quito a la luz de 2026, tomando en consideración la percepción de la claridad de los perfiles, la evaluación, la capacitación y el efecto que generan esas prácticas Acciones dentro del rendimiento y la motivación laboral.

2. MARCO TEÓRICO

Evolución y concepto de competencia laboral

El concepto de competencia cobró relevancia en la década de 1970. McClelland (1973) cuestionó la validez predictiva de las pruebas estandarizadas de inteligencia y conocimientos tradicionales, proponiendo en su lugar evaluar "competencias" como características subyacentes que causan un desempeño efectivo.

Posteriormente, Boyatzis (1982) amplió esta perspectiva, definiendo la competencia como un rasgo intrínseco de la persona que se relaciona causalmente con un criterio de desempeño superior.

En la región iberoamericana, Martha Alles (2014) se destaca como una figura clave, definiendo la competencia como la habilidad para llevar a cabo un papel de manera exitosa, combinando conocimientos, habilidades y actitudes. Spencer y Spencer (1993) reforzaron esta idea utilizando la "metáfora del iceberg", diferenciando entre competencias visibles (que se pueden observar fácilmente, como son los conocimientos técnicos) y competencias internas (más complicadas de cultivar, como son las motivaciones, características de la personalidad y la percepción de uno mismo).

Le Boterf (2020) complementa esta visión desde una perspectiva constructivista, señalando que "la competencia no es un estado, sino un proceso en construcción permanente que se moviliza en situación" (p. 78).

La gestión por competencias en los procesos de Talento Humano

La gestión por competencias no constituye un evento aislado, sino un sistema integrado. Según Ulrich y Dulebohn (2015), para que este sistema funcione, debe permear todos los subsistemas de Recursos Humanos.

Dessler (2020) reconoce los procesos clave como el reclutamiento y la selección, en los que las instituciones deben crear herramientas que evalúen estas capacidades de manera efectiva.

Chiavenato (2020) destaca que la evaluación del desempeño basada en competencias deja de ser un medio de supervisión punitiva y se transforma en una herramienta diagnóstica. No obstante, Aguinis (2019) señala que "la evaluación por competencias solo es efectiva cuando se vincula con retroalimentación constructiva y planes de desarrollo individualizados" (p. 203).

En cuanto a la compensación, Milkovich et al. (2021) sostienen que los sistemas basados en competencias incentivan el desarrollo continuo, pero requieren transparencia en los criterios de valoración.

Rendimiento laboral y su relación con las competencias

El rendimiento laboral es un constructo multidimensional. Campbell (1990) lo definió no como el resultado final, sino como el comportamiento mismo que es relevante para los objetivos de la organización. Koopmans et al. (2014) lo operacionalizan en tres facetas: la realización de actividades, la conducta en el

entorno (ciudadanía dentro de la organización) y la habilidad para ajustarse a las circunstancias.

Las investigaciones indican que hay un vínculo favorable entre la administración basada en competencias y el desempeño, influido por la percepción de equidad dentro de la organización. Arias-González y colaboradores (2019) descubrieron que la percepción de justicia en la evaluación de competencias influye en la conexión entre la aplicación del modelo y el desempeño reportado por los propios individuos.

Por el contrario, Cascio (2019) advierte que cuando la gestión por competencias se reduce a un ejercicio documental sin impacto real en decisiones de personal, "genera cinismo organizacional y disminuye la confianza en los procesos de RR.HH." (p. 267).

Contexto organizacional ecuatoriano

El entorno organizacional ecuatoriano presenta características particulares. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), la estructura productiva del país está dominada por micro y pequeñas empresas, las cuales suelen tener estructuras de gestión del talento menos formalizadas. Esta realidad plantea un desafío para la implementación de modelos complejos de gestión por competencias, los cuales requieren recursos, tiempo y una cultura organizacional que a menudo está en proceso de consolidación en el contexto local.

3. METODOLOGÍA

Enfoque y diseño de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, siguiendo los lineamientos de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). El diseño es no experimental y transversal, ya que la información se recolectó en un único momento temporal (primer semestre de 2026) sin manipular deliberadamente las variables. Tal como señalan Ato, López-García y Benavente (2013), este tipo de diseño resulta idóneo cuando se busca retratar las características de un grupo

en un instante concreto y, simultáneamente, indagar en las asociaciones existentes entre dos o más constructos.

Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 77 trabajadores en relación de dependencia de organizaciones de la ciudad de Quito. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, criterio válido en estudios donde el acceso a la población total es limitado (Etikan et al., 2016).

- **Criterios de inclusión:** Ser mayor de 18 años, tener relación laboral formal con al menos 6 meses de antigüedad, y aceptar participar voluntariamente.
- **Criterios de exclusión:** Trabajadores independientes, pasantes no remunerados y cargos directivos de nivel gerencial.
- **Depuración de datos:** De las 86 respuestas iniciales, se excluyeron 9 cuestionarios (10.5%) dejando como muestra final 77 personas, que presentaban varianza cero (patrón de respuesta uniforme o straight-lining), identificando posibles respuestas aleatorias o falta de atención (Curran, 2016).

La muestra final válida fue de N = 77 participantes. Según Hair et al. (2019), este tamaño es aceptable para análisis descriptivos y correlacionales preliminares.

Instrumento de recolección de datos

Descripción del instrumento: Se diseñó un cuestionario estructurado en línea mediante Google Forms, compuesto por:

Sección A - Datos sociodemográficos (6 ítems):

- Edad (categorizada en 5 rangos)
- Género (masculino/femenino/otro)
- Tipo de organización (pública/privada/mixta-ONG)
- Tiempo laborando en la organización actual (4 categorías)
- Nivel de estudios (4 categorías)
- Área de desempeño (6 categorías)

Sección B - Gestión por competencias (16 ítems): Organizados en 4 dimensiones con escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo):

- Claridad del perfil de competencias (ítems 1-4)
- Evaluación del desempeño por competencias (ítems 5-8)
- Capacitación y desarrollo basado en competencias (ítems 9-12)
- Impacto en el rendimiento y motivación laboral (ítems 13-16)

Validez de contenido: El instrumento fue evaluado por expertos (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

Tres profesionales en administración del talento humano (dos académicos con doctorado y un consultor organizacional con más de una década de experiencia) revisaron la claridad, la relevancia y la adecuación de cada uno de los ítems.

El instrumento fue llevado a cabo este procedimiento de validación mediante juicio de expertos, de acuerdo a criterios de claridad, relevancia y pertinencia de los ítems. Para ello, se recurrió a la valoración de tres profesionales con experiencia en la administración del talento humano, dos académicos con un doctorado y un consultor organizacional con más de diez años de experiencia profesional. Cada uno de ellos valoró cada uno de los ítems del cuestionario, y a partir del resultado de este ciclo de evaluación se obtuvieron valoraciones positivas para todos los ítems considerados, por lo que se entendió que el instrumento tenía una buena validez de contenido, considerado excelente según Lawshe (1975).

Prueba piloto: Antes de la implementación definitiva del instrumento se realizó una prueba piloto con 15 trabajadores que mostraban características muy similares a las de la población objetivo, lo cual permitió evaluar el tiempo de contestación (12 minutos de media) y la manera en que se comprendían los ítems, además de su funcionamiento técnico en línea. Esta fase terminó con la reformulación de dos preguntas con ambigüedades. Los sujetos que participaron en esta prueba piloto no formaron parte de la muestra final del estudio.

Confiabilidad: La consistencia interna del instrumento se midió mediante el Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de $\alpha = 0.935$ en la muestra final. Según Hair et al. (2019), valores superiores a 0.90 indican consistencia interna excelente, aunque valores muy altos (>0.95) pueden sugerir redundancia de ítems.

Adicionalmente, se calculó el Coeficiente Omega de McDonald ($\omega = 0.941$), considerado más robusto que el Alfa cuando los ítems tienen diferentes cargas factoriales (Hayes y Coutts, 2020).

Procedimiento de recolección de datos

El proceso de recolección se desarrolló en las siguientes fases:

- **Fase 1** - Contacto con organizaciones (marzo 2026): Se identificaron 25 organizaciones de diversos sectores (financiero, tecnológico, manufactura, servicios públicos) mediante contactos profesionales y redes institucionales. Se obtuvo autorización de 18 organizaciones para distribuir el instrumento.
- **Fase 2** - Distribución del instrumento (abril-mayo 2026): El cuestionario se distribuyó mediante:
 - Correo electrónico corporativo (con autorización de recursos humanos RR.HH.)
 - Grupos de WhatsApp profesionales
 - LinkedIn (publicación en red de contactos)
 - Se incluyó una carta de presentación que explicaba:
 - Objetivos del estudio
 - Carácter voluntario y anónimo de la participación
 - Uso exclusivo académico de los datos
 - Datos de contacto de la investigadora principal
- **Fase 3** - Seguimiento y recordatorios (junio 2026): Se enviaron dos recordatorios con intervalo de dos semanas para maximizar la tasa de respuesta (Nulty, 2008).
- **Fase 4** - Depuración y codificación (julio 2026):
 - Verificación de respuestas completas

- Identificación de patrones de respuesta inválidos (varianza cero)
- Codificación de variables categóricas
- Creación de base de datos en Excel

Consideraciones éticas

La investigación se rigió por los lineamientos éticos recogidos en la Declaración de Helsinki, promulgada por la Asociación Médica Mundial (2013), así como por la normativa institucional vigente para estudios que involucran participantes humanos

- Consentimiento informado: Todos los involucrados dieron su aprobación de manera voluntaria a través de una casilla digital antes de ingresar al cuestionario.
- Anonimato: No se reunió información que pudiera identificar a los participantes (nombre, número de identificación).
- Confidencialidad: La información se guardó en un archivo protegido con acceso limitado.
- Uso académico: Se comunicó claramente que la información sería utilizada solo con objetivos de investigación.
- Derecho a retirarse: Los participantes tenían la opción de salir del estudio en cualquier instante sin enfrentarse a repercusiones.

4. RESULTADOS

En el análisis de las encuestas con la muestra de 77 cuestionarios válidos reveló un perfil diverso, con el sector privado (69,8%) y una distribución equilibrada por género (55% femenino y un 45% masculino). El hallazgo más relevante y emergente del análisis de medida por dimensiones, el cual muestra una clara discrepancia entre la percepción de los procesos formales y su impacto real.

Tabla 1. Características Sociodemográficas de la Muestra (N=77)

Variable	Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Género	Femenino	40	55%
	Masculino	37	45%

Gráfico 1. Características Sociodemográficas de la Muestra (N=77)

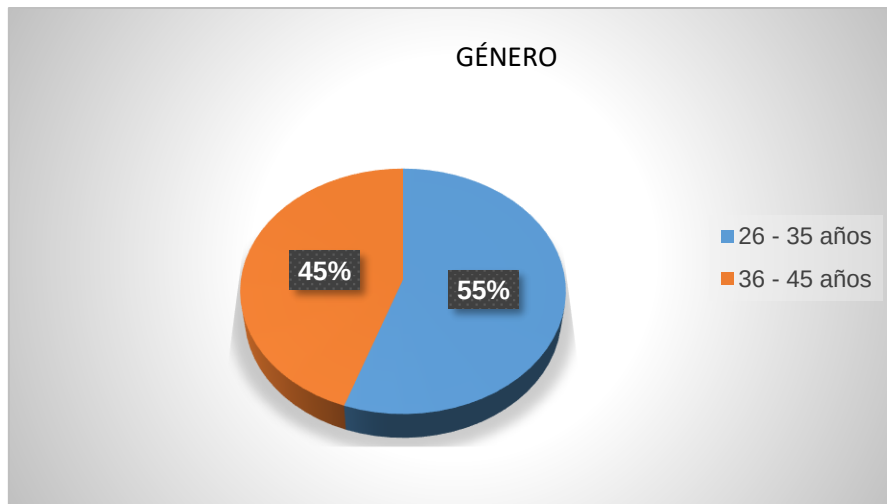


Tabla 2. Edad

Variable	Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Edad	26 - 35 años	31	40%
	36 - 45 años	25	33%
	18 - 25 años	10	13%
	46 - 55 años	10	13%
	56 o más años	1	1%

Gráfico 2. Edad

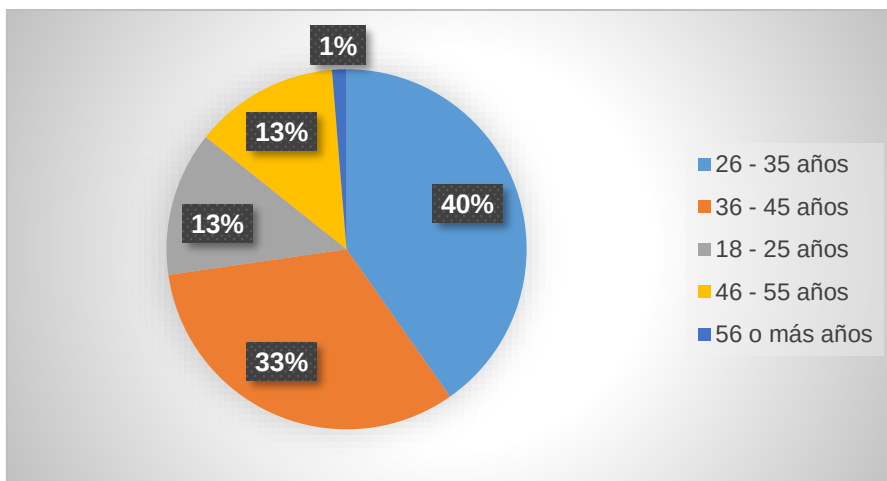


Tabla 3. Tipo de organización

Variable	Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Tipo de organización	Privada	54	70%
	Publica	19	25%
	Mixta /OMG	4	5%

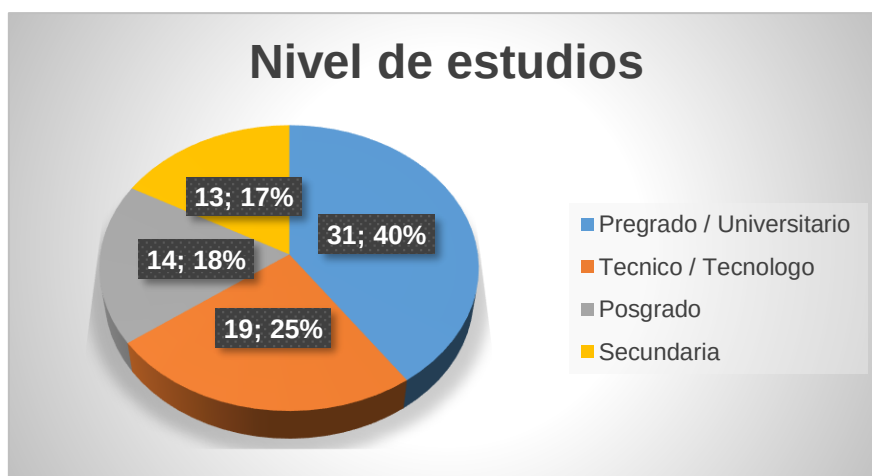
Gráfico 3. Tipo de organización



Tabla 4. Niveles de estudios

Variable	Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nivel de estudios	Pregrado / Universitario	31	31,40%
	Técnico / Tecnólogo	19	19,25%
	Posgrado	14	14,18%
	Secundaria	13	13,17%

Gráfico 4. Niveles de estudios



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2026).

Los resultados muestran que el 28% de los encuestados considera que su organización cuenta con un modelo claramente definido. Por lo tanto, el 28,6% que el modelo existente no está claramente establecido. Por otro lado, el 14,3% manifiesta que no existe ningún modelo, mientras el 28,6% indica que desconoce si existe dicho modelo.

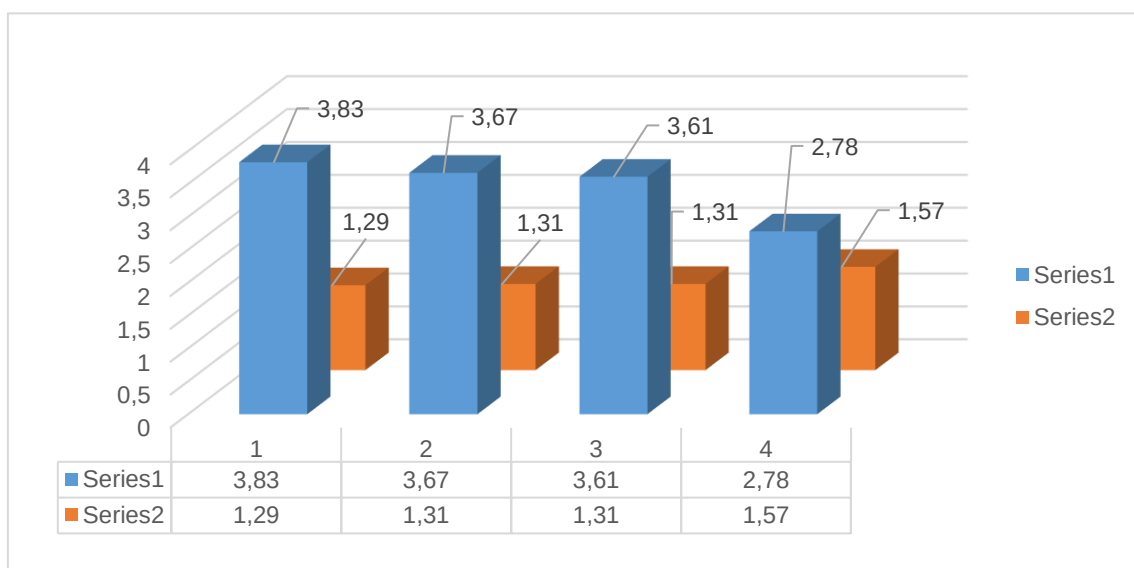
El resultado más relevante se encuentra al analizar las medidas obtenidas en cada dimensión presentadas en la tabla 5, los datos permiten observar una diferencia importante entre la percepción que tienen los encuestados sobre la diferencia de procesos formales y el impacto que generan en su desempeño y motivación. Lo que sugiere que contar con procesos establecidos no necesariamente garantiza que estos sean conocidos, comprendidos o que produzcan efectos positivos en la práctica.

Tabla 5. Medias y Desviaciones Estándar por Dimensión de la Gestión por Competencias.

Dimensión evaluada	Media ($\bar{x}$)	Desviación Estándar (DE)	Interpretación
1. Claridad del perfil de competencias	3,83	1,29	Moderado-Alto
2. Evaluación del desempeño por competencias	3,67	1,31	Moderado-Alto
3. Capacitación y desarrollo basado en competencias	3,61	1,31	Moderado-Alto
4. Impacto en el rendimiento y motivación laboral	2,78	1,57	Moderado-Bajo

Nota. Escala de interpretación: 1.00-1.99 (Muy bajo), 2.00-2.99 (Moderado-Bajo), 3.00-3.99 (Moderado-Alto), 4.00-5.00 (Alto).

Gráfico 5. Medias y Desviaciones Estándar por Dimensión de la Gestión por Competencias.



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que las dimensiones relacionadas con la existencia de procesos formales presentan resultados favorables ya que sus promedios se encuentran alrededor de 3,6° por encima de este valor. Sin embargo, existe una diferencia importante en la dimensión 4 que corresponde al impacto en rendimiento y la motivación que alcanzo una medida de 2,78. Este resultado permite evidenciar que en las organizaciones participantes se realizaron capacitaciones y se aplicaron procesos relacionados con la gestión de competencia no se están logrando generar los niveles de motivación esperados en los trabajadores.

En el ítem "Me siento motivado/a a desempeñarme mejor porque sé que mis competencias son valoradas" ($\bar{x}=2.86$) o "La gestión por competencias ha contribuido a que mi trabajo sea de mayor calidad" ($\bar{x}=2.75$) recibieron una alta frecuencia de respuestas en los valores 1 y 2, incluso en encuestados que calificaron con 5 los procesos de capacitación.

5. DISCUSIÓN

Los datos de este estudio apoyan la noción de que existe un vacío significativo entre el uso oficial del modelo de gestión basado en competencias y su impacto percibido en el rendimiento profesional dentro de Quito. Dicha condición se vuelve especialmente importante porque la gestión por competencias no ha de restringirse únicamente a la creación formal de perfiles o al desarrollo cíclico de valoraciones, sino que tiene que transformarse en una red integrada con los distintos flujos de administración del recurso humano. Bajo esta perspectiva, los resultados conseguidos facilitan ver que la presencia de trámites oficiales no asegura automáticamente que los empleados sientan beneficios positivos respecto a su actuación, impulso y nivel de labor.

Este hallazgo concuerda con las advertencias de Alles (2014), quien sostiene que numerosas firmas en América Latina cometen el fallo de definir competencias sin integrarlas dentro de la cultura gerencial. La puntuación bastante elevada en la "Claridad del perfil" obtuvo una media de 3.83, lo cual indica que las entidades en Quito han ejecutado un labor decente al comunicar

lo que se demanda a los colaboradores. No obstante, la valoración reducida en el "Impacto en el rendimiento" (media = 2.78) apunta a que dicha claridad no se convierte automáticamente en una mejoría de la motivación o del desempeño sentido. Tal situación podría explicarse mediante la teoría de la justicia (Robbins y Judge, 2017): cuando el trabajador percibe que la evaluación de capacidades no está verdaderamente vinculada a estímulos, promociones o incrementos salariales reales, su impulso interno decrece.

Respecto a dicho caso, Mendieta-Ortega y otros autores (2020) afirman que la administración basada en capacidades funciona como un instrumento importante para mejorar el desempeño profesional siempre que haya alineación entre el perfil del empleado, las tareas realizadas y los sistemas de entrenamiento. Su estudio, realizado dentro del entorno ecuatoriano, subraya la necesidad de emplear las competencias como base para elegir, capacitar y crecer al recurso humano. Dicha prueba ayuda a entender que reconocer las capacidades es únicamente un paso inicial del camino, pues su valor real surge solo si se integran correctamente en las resoluciones vinculadas al crecimiento del capital intelectual.

De modo parecido, Vera Endara y otros autores (2021), tras revisar la administración basada en competencias y el rendimiento del personal dentro de una entidad ecuatoriana, hallaron problemas ligados a la falta de un esquema bien conectado para dicha gestión y cómo esto afecta la producción en el trabajo. Dicho hallazgo conecta con lo visto en este estudio actual, ya que los empleados ven niveles bastante buenos al haber procedimientos escritos oficiales, aunque sientan menos satisfacción al juzgar qué tan bien esos pasos ayudan al desempeño y al ánimo. Así pues, el obstáculo clave no reside solo en tener herramientas de dirección, sino en lograr que las empresas logren transformarlas en acciones reales que los trabajadores puedan notar claramente.

Asimismo, la valoración del desempeño según competencias mostró un promedio de 3.67, al tiempo que la formación y desarrollo orientado a competencias registró una media de 3.61. Dichos hallazgos señalan una apreciación bastante elevada de ambas dinámicas. No obstante, observar que el efecto sobre el rendimiento y la motivación llegue únicamente hasta 2.78 demuestra que contar con evaluación y capacitación no genera automáticamente

una visión idéntica de mejoría profesional. Dicha discrepancia resulta relevante pues implica que las entidades podrían estar ejecutando tareas de juicio y enseñanza, mas sin cerrar el bucle de dirección mediante devolución, soporte y puesta en uso real de lo aprendido.

Arias- González y sus colaboradores en el año dos mil diecinueve determinaron que el entrenamiento basado en habilidades podría vincularse con logros profesionales superiores siempre que existan entornos corporativos propicios y una visión correcta del respaldo brindado. Bajo ese mismo enfoque, Cascio en dos mil diecinueve señala que cuando la administración mediante competencias se limita a una tarea burocrática sin efecto tangible en las resoluciones relativas al personal, podría originar incredulidad respecto a los mecanismos de gestión del recurso humano. Dentro del estudio actual, la distinción entre la visión del desarrollo formativo (promedio igual a tres coma seis uno) y la visión del efecto sobre el desempeño y el impulso interno (promedio igual a dos coma siete ocho) puede explicarse exactamente bajo esa óptica: formar no asegura automáticamente una mejoría percibida si los empleados no detectan luego chances específicas de uso, valoración o avance laboral dentro de su trayectoria.

Esta lectura halla apoyo igualmente en Pacherez Riva y Marrufo Fernández (2020), autores que diseñaron un esquema de administración basado en competencias con fines de mejorar el rendimiento del trabajo y destacaron la necesidad de reforzar las aptitudes mentales, de actitudes y vinculadas a las destrezas de los empleados. Bajo este enfoque, el avance de competencias exige una dirección metódica y no meramente burocrática, para que las facultades logradas se conviertan en mayores grados de producción y consecución de metas propuestas.

Por otro lado, Evianisa y otros colegas publicaron en 2021 hallazgos que vinculan competencias, hábitos gerenciales adecuados y el rendimiento laboral, subrayando la necesidad de unir habilidades del personal con rutinas institucionales que ayuden a aplicarlas mejor. Esta idea ayuda a entender por qué, en este estudio actual, la parte referente a la precisión de los perfiles recibe una nota positiva, aunque el efecto sentido sobre el trabajo tenga una calificación menor. Tener competencias claras puede guiar al empleado respecto a lo que

se requiere de él, pero cómo afecta esto a los logros finales dependerá de las acciones internas que sigan a esa definición precisa.

Otra faceta importante radica en entender el desempeño ocupacional como una estructura compleja. Campbell (1990) lo concibió no como el producto terminado, sino como la acción misma pertinente a las metas corporativas. En cambio, Koopmans y otros (2014) lo traducen usando ejes vinculados a la realización de funciones, la conducta situacional y la habilidad para ajustarse. Desde este punto de vista, la visión de los sujetos respecto a la bondad de su labor y el logro de propósitos forma un elemento clave, aunque no basta para fijar por sí solo el nivel real de eficiencia organizativa. Así pues, los datos han de leerse como un acercamiento hacia la mirada del empleado y no como una cuantificación exacta de la producción industrial.

La prueba nueva en Ecuador igualmente señala hacia un vínculo positivo entre las habilidades laborales y el rendimiento. Un repaso documental publicado en dos mil veintiséis sobre compañías ecuatorianas determinó que la unión de capacidades técnicas, suaves y digitales puede ayudar al desempeño corporativo y al logro de metas, pero destacó que dicho impacto requiere de mecanismos de administración del recurso humano aptos para conectar formación, medición y ajuste estratégico. Esta idea parece particularmente relevante para los hallazgos conseguidos en Quito, ya que facilita entender que la instrucción y valoración separadas no generan necesariamente avances cuando carecen de inserción dentro de una planificación institucional más extensa.

En dicho aspecto, los hallazgos de este estudio no han de verse como prueba de que la gestión basada en competencias resulte ineficaz, sino como indicio de que su puesta en marcha pueda mostrar distintos grados de madurez. Las medias de 3.83 en claridad del perfil, 3.67 en evaluación y 3.61 en capacitación demuestran que hay una base de prácticas formalizadas en las empresas que tomaron parte. No obstante, la media de 2.78 en impacto sobre rendimiento y motivación apunta a una posible dificultad para convertir esas prácticas en vivencias laborales que los trabajadores perciban como útiles para su crecimiento y actuación.

Este hallazgo gana relevancia si se piensa que la administración basada en capacidades necesita persistencia. El reconocimiento de dichas capacidades ought llevar a etapas de valoración, luego a devolución, formación y evolución, y al final a chances reales de avance dentro del grupo organizacional. Si dicha cadena se corta, el empleado podría ver la medición o el entrenamiento como tareas separadas de su camino profesional. Por tanto, la administración por capacidades corre peligro de volverse un trámite burocrático en vez de ser un instrumento táctico para el progreso personal.

La prueba actual igualmente indica que dicho asunto sigue siendo materia de estudio dentro de entidades estatales y corporativas. Trabajos relativos a dirección basada en capacidades y rendimiento ocupacional hallaron vínculos favorables entre dichas dimensiones, aunque su tamaño varía según el entorno organizativo, rasgos del personal y forma de aplicar los mecanismos de valoración y crecimiento. Así pues, estudios actuales en el campo de la administración estatal han citado relaciones positivas entre dirección por competencias y rendimiento ocupacional, subrayando relevancia de habilidades individuales, especializadas y organizacionales para robustecer la eficiencia institucional.

A partir de dichos hallazgos, cabe afirmar que uno de retos centrales para las entidades involucradas radica en transitar desde una administración centrada en detectar capacidades hasta una enfocada realmente en su evolución. Esto significa que los datos obtenidos en las valoraciones han de emplearse para discernir carencias formativas, diseñar trayectorias personales de crecimiento, ofrecer retorno constante y crear sistemas de valoración. En esta fase, las ideas de Aguinis (2019) muestran relevancia, ya que la valoración del rendimiento gana importancia significativa cuando integra un flujo ininterrumpido de dirección y no cuando queda reducida a un registro puntual.

En conclusión, el contraste detectado entre las variables estudiadas representa una de las contribuciones centrales de esta investigación. Si bien los empleados identifican niveles considerablemente elevados respecto a la definición de roles, la valoración y el desarrollo profesional, la visión acerca del efecto de dichas acciones sobre el desempeño y el impulso personal resulta moderadamente

inferior. Tal divergencia indica que el desafío para las entidades laborales de Quito no radica exclusivamente en poner en marcha modelos de administración basados en competencias, sino en asegurar que estos marcos sean percibidos como claros, consistentes y relevantes por parte del personal operativo. Así, la gestión por competencias puede tener un mayor efecto si la vinculamos con estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional, feedback y oportunidades reales de desarrollo personal, convirtiéndose de este modo de ser una tecnología administrativa a una tecnología estratégica de reforzamiento del comportamiento laboral.

6. CONCLUSIONES

Los datos hallados sirven para afirmar que, dentro de las empresas que tomaron parte en la urbe de Quito, hay una visión bastante positiva sobre la puesta en marcha oficial de la administración basada en competencias. Lo cual queda claro al mirar los promedios logrados en las áreas de definición clara del perfil de competencias (3.83), valoración del rendimiento según competencias (3.67) y formación y crecimiento apoyado en competencias (3.61), donde dichos números cayeron en el rango medio-alto conforme a la regla fijada. Dichos hallazgos indican que hay una fundación de pasos enfocados hacia la dirección de las capacidades de los empleados.

Sin embargo, se detectó una distinción relevante entre cómo se percibe la presencia de dichos procesos y cómo afectan al desempeño y al ánimo profesional. Aunque las áreas vinculadas a la estructuración de la administración basada en competencias mostraron calificaciones positivas, el aspecto referente al efecto sobre el rendimiento y el estímulo laboral alcanzó una puntuación de 2.78, equivalente a un grado medio-bajo. Tal contraste representa uno de los descubrimientos centrales de esta investigación y sirve para indicar que contar con sistemas oficiales de valoración y formación no asegura, por sí solo, que los empleados sientan una mejoría notable en sus resultados, en la calidad de su labor o en su disposición interna.

Por consiguiente, los hallazgos indican que uno de los retos centrales para las entidades involucradas radica en vencer un uso mayormente administrativo de

la gestión basada en competencias y progresar hacia un esquema unificado con los flujos de evolución del capital personal. Con ese fin, la valoración de aptitudes tiene que acompañarse de devolución constante, formación adecuada, apreciación del rendimiento, trayectorias laborales y posibilidades tangibles de ascenso vocacional. De tal forma, las capacidades detectadas y medidas pueden transformarse en componentes operativos para la mejora de los trabajadores y para el logro de las metas corporativas.

Asimismo, los datos muestran que la gestión basada en competencias se entiende como un flujo constante y conectado, donde el hallazgo de habilidades, la medición del rendimiento y la formación guarden vínculo directo con las demandas efectivas de los empleados y de las entidades. La distinción hallada entre la calificación de los procedimientos oficiales y su efecto sentido demuestra la urgencia de reforzar el enlace entre las acciones de administración del personal y las vivencias profesionales de los miembros.

Desde un punto de vista organizacional, los resultados muestran que las entidades involucradas deben ir más allá de establecer perfiles de habilidades o ejecutar valoraciones cíclicas, sino emplear dichos datos para decidir sobre capacitación, ascensos, reconocimiento y crecimiento profesional. Este vínculo podría mejorar cómo se percibe la eficacia de la administración basada en competencias y ayudar a reforzar el rendimiento del trabajo.

Finalmente, cabe resaltar que los datos provienen de setenta y siete sujetos escogidos bajo un método no probabilístico basado en la facilidad de acceso y se recopilaron vía cuestionarios dentro de un esquema transversal. En consecuencia, estos resultados sirven para caracterizar las opiniones de quienes respondieron y detectar vínculos potenciales entre las dimensiones estudiadas, aunque no validen causalidades directas ni permitan extrapolar conclusiones al conjunto del tejido empresarial quitoño. Estudios posteriores deberían incrementar el volumen de observaciones, incluir entidades de diversos campos profesionales y aplicar enfoques temporales prolongados, además de medir con métricas objetivas el rendimiento profesional, buscando así clarificar mejor cómo la administración basada en capacidades influye sobre la eficacia operativa del personal.

REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2019). Performance management (4.^a ed.). Academy of Management.
- Alles, M. (2014). Diccionario de competencias (3.^a ed.). Editorial Granica.
- Arias-González, J. L., Rodríguez-García, M., y Topa, G. (2019). Clima para la innovación y rendimiento laboral: El papel mediador de la autoeficacia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 89-97. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a11>
- Asociación Médica Mundial. (2013). Declaración de Helsinki - Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. <https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm/>
- Ato, M., López-García, J. J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.170311>
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley y Sons.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Cascio, W. F. (2019). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Curran, P. G. (2016). Methods for the detection of carelessly invalid responses in survey data. *Journal of Experimental Social Psychology*, 66, 4-19. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.07.006>
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16.^a ed.). Pearson.
- Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- Etikan, I., Abubakar, S. M., y Alkassim, U. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

- Evianisa, H., Sukmawati, A., & Setiawan Slamet, A. (2021). Exploring the relationship of competency, management best practices, and employee performance in a palm oil mill company. *Binus Business Review*, 12(1), 85–92. <https://doi.org/10.21512/bbr.v12i1.6407>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8.^a ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F., y Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. *But... Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2024). Encuesta de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU): Microdatos 2024. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., y van der Beek, A. J. (2014). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2012-0088>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Le Boterf, G. (2020). *Construire les compétences individuelles et collectives: Action et situations* (9.^a ed.). Éditions d'Organisation.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287–312. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Milkovich, G., Boudreau, J., y Newman, J. (2021). *Human resource management* (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.

- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: What can be inferred from non-response? *Assessment y Evaluation in Higher Education*, 33(2), 213-223.
<https://doi.org/10.1080/02602930801894853>
- Pacherrez Riva, J., & Marrufo Fernández, G. (2020). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594–1622.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Spencer, L. M., y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley y Sons.
- Ulrich, D., y Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.11.002>
- Vera Endara, K. V., Romero Vélez, E. M., & Esquivel García, R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Revista Uniandes Episteme*, 8(3), 350–363