



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN  
EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
AGUAPEN EP, SALINAS, 2025.**

**AUTORA**

Ing. Rodríguez Reyes Iliana Jazmín

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE INFORME  
DE INVESTIGACIÓN  
Previo a la obtención del grado académico en  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTOR**

PhD. Alcívar Espín Roberto Andrés

**La Libertad – Ecuador**

**2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**PhD. Homero Rodriguez Insuasti  
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

---

**PhD. Roberto Alcívar Espín  
TUTOR**

---

**PhD. Estela Sabando Mendoza  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por **ILIANA JAZMÍN RODRÍGUEZ REYES**, como requerimiento para la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**.

**TUTOR**

---

**PhD. Roberto Alcívar Espín**

La Libertad, 27 de septiembre del año 2025



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **RODRÍGUEZ REYES ILIANA JAZMÍN**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, **LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AGUAPEN EP, SALINAS, 2025**, previo a la obtención del título en **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, 27 de septiembre del año 2025

---

**Iliana Jazmín Rodríguez Reyes**  
**AUTORA**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICADO ANTIPLÁGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA AGUAPEN EP, SALINAS, 2025., presentado por la estudiante, RODRIGUEZ REYES ILIANA JAZMÍN, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 7%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



**TUTOR**

---

**PhD. Roberto Alcívar Espín.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, RODRÍGUEZ REYES ILIANA JAZMÍN

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales del **informe de investigación** con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

La Libertad, septiembre del año 2025

**AUTORA**

---

**Rodríguez Reyes Iliana Jazmín**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A nuestro Padre Dios por ser el guía de mi vida y por darme la inteligencia para prepararme y poder cumplir cada uno de los propósitos profesionales establecidos en su voluntad.*

*También agradezco a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por su constante esfuerzo en formar profesionales íntegros, combinando calidad y calidez, gracias a una planta docente comprometida, preparada y dedicada a compartir sus conocimientos y a ser guía en nuestras experiencias dentro del ámbito profesional.*

*Iliana Jazmín Rodríguez Reyes*

## **DEDICATORIA**

*A mi hija Anahí Mabel, para que sea un ejemplo de esfuerzo y perseverancia en el cumplimiento de las metas que uno se propone, siempre encomendados y guiados por la bendición de nuestro Creador.*

*A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional y su aliento emocional, que me han impulsado a alcanzar un nuevo escalón profesional.*

*Iliana Jazmín Rodríguez Reyes*

## ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	IV
CERTIFICADO ANTIPLÁGIO .....	V
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTOS .....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT.....	XV
i. Introducción.....	1
ii. Situación problemática .....	3
iii. Formulación del problema.....	5
v. Justificación práctica.....	7
vi. Objetivos .....	8
vii. Objetivo general.....	8
viii. Objetivos específicos.....	8
ix. Hipótesis.....	8
Hipótesis general .....	8
Hipótesis nula.....	8
Hipótesis alternativa .....	8
CAPÍTULO I .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
1.1. Marco Filosófico – Antropológico.....	10
1.2. Antecedentes Investigativos.....	12
1.3. Desarrollo teórico y conceptual.....	17
1.3.1. Competencias laborales.....	17
1.3.1.1. Indicadores para competencias laborales básicas.....	20
1.3.1.2. Indicadores de competencias laborales genéricas .....	22
1.3.1.3. Indicadores de competencias laborales específicas.....	23
1.3.1.4. Indicadores de competencias laborales sociales.....	25

1.3.2. Desempeño laboral.....	26
1.3.2.1. Indicadores de desempeño de tarea.....	29
1.3.2.2. Indicadores de desempeño contextual.....	30
1.3.2.3. Indicadores de desempeño adaptativo.....	32
1.3.2.4. Indicadores de desempeño proactivo.....	33
CAPÍTULO II.....	35
METODOLOGÍA.....	35
2.1. Contexto de la investigación.....	35
2.2. Diseño y alcance de la investigación.....	35
2.3. Tipos de investigación y métodos de investigación.....	36
2.4. Métodos de investigación.....	37
2.5. Población y muestra.....	38
2.6. Tipo de muestreo.....	39
2.7. Técnicas o instrumentos de recolección de datos.....	39
2.8. Herramientas para procesamiento de resultados.....	39
2.9. Prueba piloto.....	40
CAPITULO III.....	42
RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	42
3.1. Resultados de prueba piloto.....	42
3.2. Resultados de entrevista a gerente de la Empresa Aguapen EP.....	42
3.3. Resultados de encuestas.....	48
Comprobación de hipótesis.....	48
3.4. Resultados de encuestas aplicadas a empleados de Aguapen EP.....	52
3.5. Discusión de resultados.....	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
Propuesta.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Enfoques de las competencias laborales del sector público .....	18
Tabla 2: Tipos de competencias laborales .....	19
Tabla 3: Dimensiones del desempeño laboral.....	28
Tabla 4: Número de empleados de Aguapen EP .....	38
Tabla 5: Nivel de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach .....	41
Tabla 6: Correlación de Rho Spearman de la prueba piloto.....	42
Tabla 7: Coeficiente Alfa de Cronbach .....	48
Tabla 8: Baremo de medición Rho Spearman.....	48
Tabla 9: Comprobación de Hipótesis general .....	48
Tabla 10: Comprobación de hipótesis específica 1 - Rho Spearman .....	49
Tabla 11: Comprobación de hipótesis específica 2 - Rho Spearman.....	50
Tabla 12: Comprobación de hipótesis específica 3 - Rho Spearman.....	50
Tabla 13: Comprobación de hipótesis específica 4 - Rho Spearman.....	51
Tabla 14: Habilidades del personal.....	52
Tabla 15: Aptitudes del personal.....	53
Tabla 16: Adaptabilidad al cambio.....	54
Tabla 17: Orientación a resultados.....	55
Tabla 18: Servicio al cliente.....	56
Tabla 19: Eficiencia Laboral .....	57
Tabla 20: Retroalimentación .....	58
Tabla 21: Relaciones interpersonales.....	59
Tabla 22: Nivel de productividad.....	60
Tabla 23: Planeación laboral .....	61
Tabla 24. Trabajo en equipo .....	62
Tabla 25: Compromiso organizacional.....	63
Tabla 26: Resolución de problemas .....	64
Tabla 27: Resiliencia ante presión laboral.....	65
Tabla 28: Liderazgo.....	66
Tabla 29: Toma de decisiones.....	67
Tabla 30: Cronograma del Plan de capacitación .....	77
Tabla 31: Plan de Capacitación.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Habilidades del personal.....	52
Gráfico 2: Aptitudes del personal .....	53
Gráfico 3: Adaptabilidad al cambio .....	54
Gráfico 4: Orientación a resultados .....	55
Gráfico 5: Servicio al cliente.....	56
Gráfico 6: Eficiencia Laboral.....	57
Gráfico 7: Retroalimentación .....	58
Gráfico 8: Relaciones interpersonales.....	59
Gráfico 9: Nivel de productividad .....	60
Gráfico 10: Planeación laboral.....	61
Gráfico 11: Trabajo en equipo .....	62
Gráfico 12: Compromiso organizacional .....	63
Gráfico 13: Resolución de problemas .....	64
Gráfico 14: Resiliencia ante presión laboral.....	65
Gráfico 15: Liderazgo.....	66
Gráfico 16: Toma de decisiones.....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	93
Anexo 2: Operacionalización de Variable Independiente .....	94
Anexo 3: Operacionalización de Variable Dependiente .....	95
Anexo 4: Formato de Encuesta.....	96
Anexo 5: Formato de Entrevista.....	98
Anexo 6: Informe de Validación de Instrumento por Juicio de Experto 1 .....	100
Anexo 7: Informe de Validación de Instrumento por Juicio de Experto 2 .....	102
Anexo 8: Informe de Validación de Instrumento por Juicio de Experto 3 .....	104

## RESUMEN

**Tema:** Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la Empresa Aguapen EP, Salinas, 2025.

**Autora:** Iliana Jazmín Rodríguez Reyes

**Tutor:** Ing. Roberto Andrés Alcívar Espín PhD.

El objetivo del presente estudio fue "Determinar cómo las competencias laborales influyen en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas". Para el desarrollo de la investigación se aplicó una metodología de diseño no experimental transversal, con alcance descriptivo, correlacional, bibliográfica, de campo y exploratoria. También, se utilizó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Además, se aplicó los métodos deductivo e inductivo. Se utilizó la fórmula de Allan Webster para determinar la muestra de 225 participantes considerando una población de 541 empleados. Se aplicaron encuestas a los empleados y entrevista al gerente. Se validó los instrumentos por medio del método de juicio de expertos, así también, se utilizaron los coeficientes de alfa de Cronbach y Rho Spearman para determinar la fiabilidad de la investigación. Se empleó el programa SPSS V27 para el procesamiento de información. Los resultados obtenidos revelaron que las competencias laborales del contexto básicas, genéricas, específicas y sociales influyen de manera directa en el rendimiento y eficiencia de la calidad del trabajo. En consecuencia, se concluyó que es importante desarrollar y fortalecer las competencias laborales empleando programas de capacitación y las evaluaciones periódicas enfocadas en medir el nivel de desempeño para beneficio y progreso de la entidad.

**Palabras claves:** Competencias laborales, desempeño laboral, talento humano, capacitación.

## **ABSTRACT**

**Topic:** Job skills and their influence on the performance of employees at Aguapen EP, Salinas, 2025.

**Author:** Iliana Jazmín Rodríguez Reyes

**Tutor:** Ing. Roberto Andrés Alcívar Espín PhD.

The objective of this study was to “Determine how job skills influence the performance of employees at Aguapen EP, Salinas.” A non-experimental cross-sectional methodology was used to conduct the research, with a descriptive, correlational, bibliographic, field, and exploratory scope. A mixed (qualitative-quantitative) approach was also used. In addition, deductive and inductive methods were applied. Allan Webster's formula was used to determine the sample of 225 participants, considering a population of 541 employees. Surveys were administered to employees and interviews were conducted with the manager. The instruments were validated using the expert judgment method, and Cronbach's alpha and Spearman's Rho coefficients were used to determine the reliability of the research. SPSS V27 software was used for data processing. The results revealed that basic, generic, specific, and social job competencies directly influence work performance and efficiency. Consequently, it was concluded that it is important to develop and strengthen job competencies through training programs and periodic evaluations focused on measuring performance levels for the benefit and progress of the entity.

**Keywords:** Job skills, job performance, human talent, training.

## **i. Introducción**

En la actualidad, las empresas se enfrentan a constantes cambios por las exigencias del mercado que afectan de manera directa a los métodos de trabajo de las instituciones, ya sean estas de contexto público o privado, en consecuencia, el talento humano en dependencia de la situación se ve afectado o beneficiado al evaluar y adoptar estos cambios significativos que logran influenciar en los objetivos o propósitos organizacionales. Por tal motivo, resulta fundamental formar, fortalecer e instruir a los empleados mediante capacitaciones orientadas al desarrollo de competencias para la adquisición de nuevas habilidades, destrezas y la mejora del desempeño laboral, considerando al personal como la parte más esencial de la organización al ser la carta de presentación ante los clientes. (Mogollón y otros, 2020)

Las empresas a nivel mundial consideran que el talento humano debe proyectarse y trascender mediante el desarrollo de sus competencias laborales, no solo a través del aprendizaje cotidiano o empírico, sino, principalmente, mediante el aprovechamiento de las tecnologías enlazadas con los proyectos de capacitaciones para áreas específicas que permitirán mejorar el desempeño de funciones para cada empleado activo de una entidad, partiendo desde la base de sus conocimientos adquiridos en su formación, que le permitan ser capaces de reflexionar y ejecutar sus actividades de manera eficiente.

Según los autores Estrella, Flores, Huatuco, Lino, & Paredes (2022), mencionan que el desarrollo de competencias laborales también se ha convertido en un eje clave para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de la prestación de servicios en las empresas públicas de América Latina. Estas competencias no solo incluyen habilidades técnicas relacionadas con cada sector, sino más bien trasciende a capacidades transversales como, la ética profesional, la orientación al ciudadano, la gestión por resultados y el uso de tecnologías digitales para modernizar la administración. No obstante, muchas entidades enfrentan retos como estructuras rígidas, limitaciones presupuestarias y procesos de selección poco flexibles, lo que dificulta la incorporación y actualización constante del talento humano.

Las empresas en su continua búsqueda de progreso, consideran necesario evaluar las competencias laborales de sus empleados con el fin de determinar si cuentan con las habilidades, capacidades y aptitudes requeridas para desempeñar un puesto de trabajo. Esta evaluación permite identificar problemáticas y plantear soluciones orientadas a mejorar los procesos que la organización ejecuta y adoptar las nuevas necesidades. (Lora y otros, 2020)

Sin embargo, las entidades públicas del estado ecuatoriano presentan falencias en sus procesos de gestión por competencias, debido a que esto inicia a través de las acciones de contratación de personal, donde por la influencia de figuras políticas y partidos en funciones, se permite el ingreso de personal por comparecencia interna, irrespetando los protocolos de selección, dando prioridad como cumplimiento de promesas por el acompañamiento y apoyo en campañas electorales, omitiendo las evaluaciones de perfil requeridas. Es por ello que los autores Benítez Troya & Hernández Ramos (2023) indican que, los puestos en las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado deben cumplir con ciertos requerimientos y perfiles institucionales. Estos deberían ser sometidos a análisis técnicos realizados conforme al procedimiento establecidos para las instituciones públicas. La percepción negativa sobre los servicios de las distintas entidades estatales se ha ido consolidando con el paso de los años, debido a los casos de corrupción conocidos, lo que continúa afectando los procesos de selección de personal en el sector público. (pág. 65 y 66)

En consecuencia, el desarrollo de competencias laborales es esencial para garantizar una gestión eficiente, transparente y alineada con los objetivos estratégicos del sector público. Estas competencias abarcan tanto habilidades técnicas y específicas según el giro de la empresa como energía eléctrica, telecomunicaciones, transporte o servicios básicos, así también, se evalúan las competencias transversales orientadas a la ética, la responsabilidad social, la innovación y la orientación al usuario. A través de la normativa vigente, como la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), la cual busca profesionalizar al talento humano y promover una cultura organizacional basada en resultados. No obstante, existen retos importantes, como la necesidad de fortalecer los procesos de selección por mérito, mejorar la capacitación continua y reducir la politización en la gestión del talento. Potenciar las competencias laborales en estas entidades no solo mejora su desempeño operativo, sino que también contribuye a una mayor confianza ciudadana en la administración pública.

Huanca y otros autores (2021) expresan que, las entidades municipales, al momento de reclutar personal, deben priorizar a candidatos que cuenten con las competencias y capacidades idóneas para ocupar cargos relacionados con la administración de recursos públicos. Contar con personal debidamente preparado permitiría mejorar el rendimiento institucional y garantizar que el proceso de reclutamiento favorezca la incorporación de individuos realmente comprometidos con el propósito organizacional.

En la provincia de Santa Elena, se encuentra ubicada la Empresa Pública Mancomunada AGUAPEN EP, entidad encargada de prestar los servicios de alcantarillado y agua potable, abasteciendo a los 3 cantones, Santa Elena, La Libertad y Salinas. La misma que se encuentra dirigida por los alcaldes de cada cantón, sin embargo, es una de las entidades que mayor problemática presenta al momento de ejecutar los procesos tanto administrativos como del ámbito operativo, debido a que se ha evidenciado que los empleados carecen de competencias laborales lo cual influye en su desempeño laboral.

## **ii. Situación problemática**

En la actualidad, las competencias laborales se han convertido en un eje fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que determinan la capacidad de los trabajadores para responder de manera eficiente y efectiva a las demandas del entorno. Sin embargo, a nivel mundial, las empresas públicas enfrentan importantes desafíos relacionados con la identificación, desarrollo y evaluación de estas competencias, lo que repercute directamente en su desempeño laboral y en la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía. Además, presentan limitaciones en la capacitación, la gestión del talento humano y en la implementación de modelos de competencias laborales, lo que genera ineficiencia, desmotivación y bajos niveles de productividad.

Vélez y otros autores (2021) expresan que, las entidades públicas actualmente demandan mayor competitividad en el mercado laboral; por ello, priorizan la contratación de personal con formación profesional o con un nivel de especialización en áreas específicas. Por esta razón, la formación profesional adquiere mayor relevancia y se convierte en el fundamento para demostrar que las competencias laborales son necesarias y evaluables al ocupar el puesto de trabajo permitiendo desarrollarse en un entorno cada vez más competitivo. (pág. 354)

A nivel institucional, la gestión del talento humano en muchas empresas públicas latinoamericanas sigue siendo ineficiente. El proceso de selección de personal no siempre garantiza que los empleados cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Además, la ausencia de sistemas de evaluación de desempeño dificulta identificar áreas de mejora y promover el desarrollo de competencias, además, genera la falta de incentivos para que los empleados busquen mejorar sus habilidades, lo que puede llevar a una caída en la productividad.

En el Ecuador, las entidades del sector público presentan falencias en la ejecución de sus procesos de selección de personal, debido a que no se respeta los métodos adecuados de reclutamiento establecidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), quienes delimitan a que todo servidor público debe cumplir con el proceso a través de los concursos de méritos y oposición, sin embargo, estos procesos se ven afectados por las influencias políticas o el llamado “apadrinado” o “palanca laboral”, de tal manera que se ignora si el candidato cuenta con las competencias requeridas para el cargo.

Vicente Herrera & Garcés Chávez (2020) cuestionan que, es muy notable la influencia por intereses políticos a la asignación de puestos de trabajo, debido a que estos sucesos varían en cada nuevo período de gobierno donde tienden a priorizar la designación a personas que respaldan al partido político de turno y como resultado se genera una rotación o despido constante del personal, dejando de lado los protocolos establecidos de reclutamiento, lo cual da lugar a la incorporación de personal que carece de competencias básicas, genéricas, específicas y sociales, impidiendo un desempeño adecuado en el puesto.

En un análisis comparativo se evidencia que las empresas privadas tienden a buscar mejoras en la gestión del talento humano con el fin de contribuir al logro de sus objetivos institucionales. En este sentido, asumen una gran responsabilidad al reclutar personal idóneo, con el perfil y las características más relevantes para ocupar en cada puesto de trabajo. Sin embargo, en las entidades públicas ocurre lo contrario, ya que se asigna al personal sin considerar las competencias laborales reales de cada individuo, lo que genera situaciones inesperadas que derivan en un desempeño laboral desfavorable.

La autora Curipaco (2023) indica que, se debe realizar la contratación de personal con las competencias necesarias para garantizar un desempeño adecuado en las labores encomendadas, lo que permitirá un control interno eficiente. Actualmente, se observa que la contratación no se ajusta a las competencias laborales requeridas. Además, se advierte que, si esta situación continúa, en un futuro cercano aumentarán los errores en la ejecución de las tareas asignadas, lo cual impedirá el cumplimiento de los objetivos trazados y ocasionará perjuicios para la entidad. (pág. 14)

Pérez y otros autores (2022) indican que, investigar sobre las competencias laborales requiere un análisis crítico profundo. Así mismo, se determina que un gerente de una organización debe enfrentarse a constantes cambios en su ámbito de responsabilidad, considerando tanto las competencias necesarias en la actualidad como las que serán requeridas en el futuro para el recurso humano a su cargo. Además, debe identificar y evaluar dichas competencias de manera continua. Si embargo, Prieto Bustos y otros autores (2023), consideran que “existe una brecha en las competencias laborales donde se puntualizan las habilidades destacadas de empleados u ocupar un cargo con falta de competencias laborales por diferentes situaciones” (pág. 52)

Aguapen EP es una empresa pública dedicada a proveer servicios básicos de alcantarillado y agua potable en toda la provincia de Santa Elena. Se realizó un análisis de fondo a contexto interno donde se evidenció problemáticas en la gestión del talento humano. Por lo tanto, se determinó que existe un déficit en el fortalecimiento de las competencias laborales de los empleados, ya sean competencias básicas, genéricas, específicas o sociales, lo cual afecta directamente el rendimiento laboral. En este contexto, se observa la carencia de habilidades laborales fundamentales, aptitudes inadecuadas, escasa capacidad de adaptación del personal, ineficiencia en los procesos orientados a resultados, deficiente servicio al cliente, falta de transparencia en la comunicación y dificultades en las relaciones interpersonales.

Además, se registra un bajo nivel de productividad, una descoordinación en la planificación laboral, el desinterés por fomentar el trabajo en equipo, la ausencia de compromiso organizacional, la falta de iniciativa para la resolución de problemas, dificultades para trabajar bajo presión o situaciones de hostigamiento laboral, liderazgo inadecuado y toma de decisiones sin fundamentos sólidos.

### **iii. Formulación del problema**

- ¿De qué forma las competencias laborales influyen en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas?

### **Problemas específicos**

- ¿De qué forma las competencias básicas inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas?
- ¿De qué manera las competencias genéricas impactan en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas?
- ¿En qué medida las competencias específicas influyen en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas?
- ¿De qué forma las competencias sociales inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas?

#### **iv. Justificación teórica**

La presente investigación se fundamenta en el análisis de las competencias laborales, las cuales incluyen competencias básicas, genéricas, específicas y sociales, enmarcadas en los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores que influyen en el desempeño laboral. Este desempeño se refleja en el cumplimiento de las funciones que los empleados ejecutan dentro de una entidad. En este sentido, diversos autores que han estudiado estas variables coinciden en que el desarrollo de competencias laborales sólidas contribuye a contar con empleados más productivos, con respecto a la oferta de servicios. Además, favorece a un mayor rendimiento, al progreso institucional y la obtención de un talento humano comprometido con los objetivos organizacionales.

El análisis de las concepciones de diversos autores permitió contextualizar el estudio en el entorno interno de la empresa AGUAPEN EP, evidenciando cómo las competencias laborales influyen directamente en el desempeño de los empleados. En esta síntesis se abordaron aspectos individuales del trabajador, así también, los factores organizacionales que inciden en su rendimiento. Por esta razón, se considera necesario fundamentar dicha dinámica en base a los modelos y teorías que expliquen la relación entre ambas variables. En consecuencia, para garantizar la fiabilidad y el respaldo del estudio, se procedió a comprobar las hipótesis y a establecer la correlación entre las variables.

Las competencias laborales han adquirido mayor relevancia en la actualidad debido a las necesidades del entorno y a los cambios acelerados provocados por el desarrollo tecnológico. Actualmente, las empresas buscan contratar talento humano no solo en función de los conocimientos que poseen los aspirantes, sino también considerando cómo sus habilidades y aptitudes se ajustan a las diversas necesidades de la organización. (Nieto, 2021)

Para las empresas del sector público, gestionar el desempeño laboral implica cumplir estrictamente con las directrices impuestas por el Estado, lo que convierte esta tarea en un tema delicado de ejecutar. Sin embargo, muchas autoridades no les prestan la atención debida por incurrir en intereses políticos, ya que los funcionarios ejercen sus actividades por conveniencia personal, sin cumplir con las competencias establecidas en los perfiles de los puestos laborales. (Marín Cárdenas & Delgado Bardales, 2020)

Asimbaya y otros autores (2022) consideran que, es fundamental que las empresas del sector público implementen programas de capacitación como parte del proceso de formación, desarrollo y mejora de las competencias laborales, con el objetivo de impulsar el desempeño de los empleados. De esta manera, se logrará una administración pública eficiente, basada en la interacción, orientación e innovación para el mejoramiento continuo de los procesos, obteniendo como resultado un trabajo de calidad.

#### **v. Justificación práctica**

El presente estudio tiene como finalidad determinar su relevancia práctica, al analizar la correlación entre las competencias laborales de los empleados de la Empresa Pública AGUAPEN EP y su influencia directa en el desempeño laboral. Comprobar dicha relación entre variables permitió tomar decisiones adecuadas para fortalecer los factores intervinientes, mediante una gestión estratégica orientada al propósito del estudio, regular los procesos de contratación de personal en función de sus competencias y experiencia laboral. Como propuesta de solución, se plantea la implementación de un plan de capacitación que permita comprender la importancia de las competencias laborales para el adecuado ejercicio de un cargo público.

Finalmente, el estudio se llevó a cabo con el objetivo de aportar un instrumento viable y confiable que contribuya a mejorar los procesos de gestión del talento humano en la Empresa Pública AGUAPEN EP. Así mismo, está orientado a otras entidades públicas que enfrentan problemáticas similares, especialmente en lo referente a la valoración de las competencias laborales idóneas de los empleados según el cargo que desempeñan. Los resultados obtenidos permitirán fortalecer la planta institucional al fomentar el desarrollo de los colaboradores mediante programas de capacitación, contribuyendo a que se desempeñen con empatía, calidad, compromiso y responsabilidad, promoviendo así la transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión del sector público.

**vi. Objetivos**

**vii. Objetivo general**

Determinar cómo las competencias laborales influyen en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

**viii. Objetivos específicos**

- Identificar de qué forma las competencias básicas inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.
- Verificar de qué manera las competencias genéricas impactan en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.
- Determinar en qué medida las competencias específicas influyen en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.
- Evaluar de qué forma las competencias sociales inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

**ix. Hipótesis**

**Hipótesis general**

- Las competencias laborales influyen en el desempeño de los empleados de Aguapen EP, Salinas.

**Hipótesis nula**

- Las competencias laborales no influyen en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

**Hipótesis alternativa**

- Las competencias laborales podrían estar influyendo en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

**x. Planteamiento hipotético**

- Las competencias básicas inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.
- Las competencias genéricas impactan en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.
- Las competencias específicas influyen en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.
- Las competencias sociales inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Marco Filosófico – Antropológico

#### Competencias laborales

Muñoz y otros autores (2021), definen a las competencias laborales como la acción productiva y directa de la potencia laboral medida por la calidad de su fuerza de trabajo en sentido intelectual y por cumplimiento de tareas. Se evalúan las competencias laborales en base al rendimiento de la persona que lo ejecuta considerando las condiciones requeridas del cargo, medidas por medio de las habilidades, aptitudes, conocimientos y destrezas, indicadores evaluables dentro de la gestión del talento humano.

Los autores Narváez Zurita & Erazo Álvarez (2021) concuerdan que, las competencias laborales se profundizan en el contexto del campo laboral donde se propician y persiguen incrementar los niveles de desempeño satisfactorio para los diferentes ámbitos de trabajo, entendiéndose que las competencias laborales se forjan a través de la práctica y el saber hacer trascendiendo a sus niveles de rendimiento.

Las competencias constituyen en la actualidad como la conceptualización y un modo de operar en la gestión de los recursos humanos que permite una mayor articulación entre gestión, trabajo y educación. El enfoque por competencias es considerado como una herramienta que proporciona un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos. (Arévalo Coronel & Juanes Giraud, 2022)

Una característica de las competencias laborales es que estas pueden moldearse con el tiempo, a través de la capacitación y la formación, pero son propias de cada trabajador. Es sobre este plano que se habla de gestión por competencias. Es clave que la empresa cuente con un perfil de competencias en función del cual podrán evaluar a los candidatos al mismo tiempo que seleccionar trabajadores con habilidades y características acordes a los requerimientos, por tanto, definir las competencias previamente permitirá incrementar la productividad y el rendimiento, contando con colaboradores que cumplan con el perfil requerido de competencias laborales adecuadas. (León y otros, 2022)

## **Desempeño laboral**

El desempeño laboral se entiende como el conjunto de características individuales observables que interactúan con la naturaleza del trabajo y el logro de metas a fin de poder establecer patrones de comportamientos con base en competencias y fijación de metas, de tal manera que se puedan alcanzar los resultados esperados al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. (Quispe & Córdor, 2021)

Un buen desempeño de los colaboradores es de vital importancia para desarrollar la efectividad y la tendencia de éxito de una entidad. Por tal motivo, las empresas se interesan por mejorar el nivel de desempeño de sus empleados, partiendo de los programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas. (Sumba Bustamante y otros, 2022)

Según los autores López-Montero & Castillo-Castillo (2023), mencionan que “el desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas en una organización, ya que se convierte en una condición necesaria que puede mostrar resultados sostenibles en el tiempo.” Por lo tanto, Pariona (2024) puntualiza que “Es aquí donde el desempeño laboral genera en los colaboradores mayor motivación y confianza, lo que fortalece la gestión por competencias.” (pág. 12)

Es fundamental destacar que el desempeño de un funcionario público debe alinearse con su actitud y habilidad al ejecutar sus tareas, porque de ello depende el éxito y la obtención de los objetivos institucionales. Es importante que sigan siempre las normativas establecidas para alcanzar estos objetivos. (Hoyos, 2024)

El estudio de las competencias laborales enfocado a los servidores públicos de la empresa AGUAPEN EP, comprende el análisis de diferentes conceptualizaciones que permiten considerar a rasgo principal a los aspectos demostrativos del personal humano a través de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores, mismos que son evidenciables por medio del trabajo y en conjunto del efecto de sus actividades diarias. En función de esta base, se analiza su consecuencia en el desempeño laboral de los empleados a barcando sus alcances alineados al desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, los cuales permiten obtener los resultados esperados en consideración a su desenvolvimiento dentro y fuera de la empresa.

## **1.2. Antecedentes Investigativos**

### **Antecedente 1: Tesis**

El autor Alcívar (2024), desarrolló una tesis de investigación denominada “Gestión por competencias y su incidencia en la productividad laboral para empresas industriales en el cantón Quevedo, 2023”, para la cual planteó el objetivo principal de “Establecer la gestión por competencias y su incidencia en la productividad laboral de las empresas industriales en el Cantón Quevedo.” La situación problemática identificada se enfocó en el desconocimiento de la gestión por competencias en varias empresas del sector industrial, la inadecuada gestión que provoca impactos negativos en el rendimiento y productividad laboral, afectando también la satisfacción y el desempeño del talento humano. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva y se consideró el enfoque cuantitativo con un diseño de campo, se aplicó encuestas de modalidad online como instrumento de recolección de información. Se determinó una muestra de 342 personas en base a una población de 2990 trabajadores de empresas industriales. Se obtuvo como resultado que la gestión por competencias contribuye a mejorar la productividad y la competitividad de las entidades. Se concluye que se necesita la implementación de planes de capacitación con el objetivo de mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados. Finalmente se recomienda que es importante fortalecer las competencias del personal con el propósito de contribuir en la productividad, optimizar la seguridad y el desempeño laboral. (pág. 7)

### **Antecedente 2: Tesis**

La autora Estrada (2022), desarrolló una tesis de investigación titulada “La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi.”, el objetivo general del estudio fue “determinar la gestión de competencias laborales de los servidores públicos para mejorar el desempeño del personal del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi”, donde existen problemáticas de carencia de conocimientos, falta de destrezas y habilidades no desarrolladas factores que inciden en la ejecución eficiente del trabajo. Se utilizó el método hipotético-deductivo, planteando las hipótesis  $H_i$ : La gestión de competencias laborales incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi.  $H_o$ : La gestión de competencias laborales no incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi. Se empleó el tipo de investigación descriptivo, de diseño no experimental, se estableció una muestra de 111 servidores públicos en base a una población

de 157 funcionarios, para la recolección de datos se utilizó encuestas y cuestionario de entrevistas como instrumentos de recolección de información. Se realizó un análisis de los cuestionarios para establecer un chi cuadrado de Pearson de 228, 235<sup>a</sup>, el cual tuvo una significancia bilateral de ,083; estableciendo así que  $X^2=183,0028$  por lo que se aceptó la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula. Se concluye que las competencias laborales importantes como ascenso laboral, capacitaciones constantes, evaluaciones permanentes y fortalecer el trabajo en equipo, inciden en la gestión de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi, conllevando a desempeñar de manera correcta las actividades laborales. (pág. 1)

### **Antecedente 3: Tesis**

El autor Núñez (2022) realizó una tesis de investigación denominada “Relación de las competencias laborales y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad de Pimentel.”, el estudio tuvo como objetivo general “determinar la relación entre las competencias y el desempeño laborales en los trabajadores de la municipalidad distrital de Pimentel”, Se empleó un enfoque cuantitativo, tipo de investigación correlativa con un diseño no experimental – transversal. Se contempló una población de 120 servidores públicos de ámbito administrativo, considerando una muestra censal. Se empleó cuestionarios a los funcionarios. Los principales resultados indicaron que: las competencias laborales figuran en un nivel medio. En comparación al desempeño laboral que representa un nivel bajo. Se determinó que existe relación entre las competencias y el desempeño laboral, con un resultado cuantitativo representado por un  $0,000 < p=0,5$ ; y el  $Rho = 0,821$  (considerandose incidencia directa, positiva y alta). Se concluyó, que las estrategias reguladas por la gerencia general, en función de lograr resultados idóneos en el desempeño institucional, se relacionan con: desarrollo, proceso de acompañamiento y crecimiento constante de las competencias laborales de los funcionarios públicos, en efecto, se argumenta como ineficiencia laboral y escasa productividad. (pág. 2)

#### **Antecedente 4: Tesis**

La autora Horna (2021), realizó una investigación titulada “Gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.”, donde se planteó como objetivo “determinar cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.” Se aplicó la investigación de tipo básica con un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal. La muestra estuvo considerada por 50 trabajadores del departamento de Recursos Humanos específicamente de la empresa Movil Bus. Se aplicaron encuestas como técnica de recolección de información, utilizando dos cuestionarios como instrumento, el primer diseño estructurado permitió medir la gestión por competencias (desarrollado en 38 ítems) y el segundo cuestionario se planteó para medir el desempeño laboral (desarrollado en 18 ítems). Se utilizó como instrumento de validación el coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.964. Los resultados determinaron que si existe una influencia alta, directa y positiva entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral, con un coeficiente Rho de Spearman representativo de 0.708. Se concluye que, la investigación tiene importancia para la empresa Móvil Bus, debido a que permitió establecer un diagnóstico inicial y situacional de la gestión por competencias y del desempeño laboral de los colaboradores pertinentes a la entidad. En base a los resultados obtenidos se plantearán soluciones y propuestas para mejorar la situación actual de la empresa Móvil Bus y mejorar los niveles de desempeño del talento humano. Se recomienda aplicar la gestión por competencias para evaluar de manera constante los eventos que se susciten en la empresa de consideración relevante y a su vez, permita establecer estrategias para coordinación adecuada de las funciones de los trabajadores de acuerdo a sus capacidades.

### **Antecedente 5: Artículo científico**

Mendieta y otros autores (2020), redactaron un artículo científico denominado “Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario.”, este estudio tuvo como objetivo general “proponer un modelo de gestión por competencias” con la finalidad de plantear soluciones a las problemáticas evidenciadas en la entidad, considerando que esto afecta directamente al desempeño y rendimiento de los funcionarios inmersos en el área administrativa debido a las inconsistencias de su perfil y preparación. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva. La investigación enfocada al modelo de gestión de competencias, permite ejecutar de manera coordinada y coherente el reclutamiento del personal considerando las necesidades requeridas para ocupar el puesto de trabajo. En función a este modelo se considerará relevante emplear de acuerdo al nivel de formación profesional y la experiencia con propósito de preparación; además el modelo permitirá ser guía para el planteamiento de actividades de formación, preparación y capacitación con el propósito de mejorar el desempeño laboral, permitiendo la participación y se logre la instrucción idónea al personal en vocación y rigiéndose al perfil de cada cargo. (pág. 287 y 288)

### **Antecedente 6: Artículo Científico**

Navarro y otros autores (2022), en el contexto de su artículo científico titulado “Competencias para el cargo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en una entidad del Estado, Piura 2022.”, se planteó como objetivo general proponer un modelo de competencias para el cargo que permitan mejorar el desempeño laboral en una Institución Pública del Dirección Regional de la Producción-Piura 2022. La metodología empleada fue de tipo descriptivo-propositivo, básica-no experimental, se consideró utilizar el tipo de investigación descriptivo, explicativo, predictivo y prospectivo. Se determinó una muestra de 90 servidores públicos. En los resultados, se evidenció que las competencias para el cargo de los servidores públicos representados como baja-media de 72,22% y el desempeño laboral es mala-regular con un porcentaje de 70%. Con un R-pseudo de 44% se explicó la influencia en los modelos explicativos. Se concluye que un Plan de mejora en las competencias laborales contribuirá a perfeccionar el desempeño laboral en la Dirección Regional de la Producción, 2022. (pág. 2)

### **Antecedentes 7: Artículo Científico**

Cevallos y otros autores (2023), en su investigación denominada “Análisis de la gestión de las competencias laborales en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa automotriz”, se utilizó el método científico con enfoque cualitativo, este estudio permitió evidenciar la relación directa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño laboral de una entidad automotriz ubicada en la ciudad de Manta. Por medio de la recolección de información de contexto bibliográfico se estructuró el marco teórico que respalda el contenido de la investigación, además en torno al enfoque cuantitativo se emplearon encuestas dirigidas al personal de la empresa, la muestra representativa fue de 323 empleados. Para el compendio de toda la información se procesó la información en el programa estadístico SPSS. Los resultados obtenidos comprenden la comprobación de hipótesis para determinar la influencia de ambas variables en estudio con un coeficiente de fiabilidad denominado Alfa de Cronbach representativo en 0,811. (pág. 27)

### **Antecedentes 8: Artículo científico**

Lluncor y otros autores (2023), en su artículo científico titulado “Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú.”, se estableció como objetivo analizar las competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú, particularmente en el Gobierno Regional de Lambayeque. La metodología empleada correspondió al tipo de investigación considerando el descriptivo-propositivo, con enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. Se empleó cuestionarios para aplicar encuestas a una muestra de 96 servidores públicos con nombramientos definitivos pertinentes a la Unidad Ejecutora 001, Sede Regional del Pliego Región Lambayeque-Perú. Los resultados obtenidos expresaron que en un nivel total y por dimensiones representan puntajes elevados, el coeficiente de confiabilidad del instrumento fue de 0,986. Se concluye que la entidad evidencia falencias para lograr un correcto desempeño laboral, considerando que los servidores públicos consideran un 54,2% de carácter buenos, el 10,4% regular y 35,4% bajo. Se recomienda que la empresa debe considerar de manera prioritaria aplicar el modelo de competencias laborales permitiendo alcanzar desempeño laboral del personal. (pág. 358)

### **1.3.Desarrollo teórico y conceptual**

#### **1.3.1. Competencias laborales**

Las competencias laborales se las considera como a un rasgo de personalidad determinada por los comportamientos que tiene un individuo, los cuales son influyentes en su desempeño considerando que cada empresa puede requerir características diferentes en cada puesto de trabajo. En otras palabras, las competencias laborales son entendidas como habilidades, conocimientos o atributos propios de una persona, de tal manera que de estas dependen su aplicabilidad para entrar en función a un cargo laboral. Así también, los resultados del contexto psicológico, emocional o consideraciones físicas no son influyentes en su desempeño laboral. (Mendieta y otros, 2020)

El autor Rodnie (2023), considera que, las competencias del ámbito laboral, son un conjunto de cualidades que se expresan a través de habilidades, actitudes o conocimientos adquiridos en periodos de tiempos de preparación, los cuales las personas pertinentes a una entidad aplican por medio de la práctica y expansión de conocimientos en diferentes áreas de interés, con la finalidad de obtener un resultado de beneficio propio o empresarial.

Esta competencia se atribuye a características establecida por la organización, son aquellos conocimientos y habilidades que tienen las personas, para responder a las necesidades requeridas en el ámbito laboral y donde radica la importancia y existe la necesidad de desarrollar nuevas competencias laborales para elevar la calidad de los servicios prestados a la población. (Rojas Santivañez, 2023, pág. 242)

El concepto de competencia, entendido como categoría de análisis con un significado universalmente aceptado, tiene varias concepciones o significados otorgados a este vocablo. De allí que la competencia desde el punto de vista de la educación es el conjunto de las habilidades y las destrezas que los estudiantes desarrollan en un currículo con el propósito de hacerlos competentes en la vida profesional. Las competencias en el ámbito laboral se las comprende como el desarrollo de habilidades y capacidades alineadas a su función laboral, enmarcada en un propósito ya sea de carácter institucional o determinante de un puesto de trabajo, el cual le permitirá plantear soluciones a las problemáticas que se generen dentro de su entorno laboral. (Sandoval & Sarell Galarraga, 2024, pág. 86)

## Enfoques para determinar las competencias laborales en el sector público

La autora Morales (2024), estableció enfoques para las competencias laborales alineados al sector público basándose en estudios efectuados por los autores Novik & Gallar 1997, Mertens 1996, Sánchez, Marrero, & Martínez, 2005, donde determinó lo siguiente:

**Tabla 1: Enfoques de las competencias laborales del sector público**

Enfoques	Conceptualización	Autor
<b>Enfoque Conductista</b>	Se centra en el individuo que se esfuerza por cumplir de manera eficiente su trabajo, resaltando sus principios y cualidades en el ámbito laboral. Bajo este criterio, las competencias laborales son consideradas como la agrupación de habilidades y conocimientos específicos que permitan alcanzar un nivel óptimo de desempeño. (Morales, 2024)	Novik & Gallar 1997
<b>Enfoque Funcionalista</b>	Es aplicado por personal de nivel técnico y operativo, sin embargo, también es mayormente empleado por los cargos directivos. Se utilizan bases del enfoque conductista. (Morales, 2024)	Novik & Gallar 1997, Mertens 1996, Sánchez, Marrero, & Martínez, 2005
<b>Enfoque Constructivista</b>	Se centra en el individualismo de la persona para adquirir nuevos aprendizajes. Cada enfoque trata el manejo de situaciones de manera diferente, las cuales están direccionadas a las competencias laborales como medio para alcanzar un desempeño esperado en las entidades. (Morales, 2024)	Sánchez, Marrero, & Martínez, 2005

Fuente: Elaboración propia

### Tipos de competencias

“El modelo de competencias profesionales establece tres niveles: las competencias básicas, las genéricas y las específicas o técnicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular.” (Rojas, 2023)

**Tabla 2: Tipos de competencias laborales**

<b>Tipos de competencias</b>	<b>Concepto</b>	<b>Actividades</b>
<b>Competencias Básicas</b>	Son las competencias adquiridas durante las primeras fases de formación.	Comunicación, relaciones interpersonales, destrezas cognitivas, competencias lingüísticas.
<b>Competencias Genéricas</b>	Son las competencias de aplicabilidad universal a un puesto de trabajo, la cual no tiene relación con la profesión.	Competencias: instrumentales, interpersonales y sistemáticas.
<b>Competencias Específicas</b>	Son las competencias que deben alinearse a los puestos de trabajo.	De acuerdo a la rama ocupacional del profesional.

Adaptado de Competencias profesionales más demandadas por las empresas en 2023 por (Santander, 2022).  
Elaborado por la autora.

Así también, de acuerdo a (Leyva Cordero, 2018 citado por Vargas Sánchez & Lara Lojano, 2023) concuerdan con la esquematización de los tipos de competencias:

**Competencias básicas:** son aquellas combinaciones de conocimientos, procedimientos y actitudes definidas como adecuadas al contexto anterior. Se tiene en cuenta tanto el "saber hacer" como el "saber ser y estar", cada individuo es esencial para su propio crecimiento, superación personal y participación en el progreso social, incluido el empleo y la inclusión social. Es importante comprender que las competencias fundamentales no pueden verse como un estándar educativo mínimo y universal. Este tipo de competencias deben desarrollarse en la educación infantil, primaria, secundaria obligatoria y posobligatoria, mantenerse y renovarse en el contexto del aprendizaje permanente, es decir, corresponde también a los niveles de educación secundaria y superior.

**Competencias Genéricas:** Es un conocimiento compartido por diferentes ocupaciones o diferentes campos de conocimiento. Son habilidades adecuadas para la mayoría de las ocupaciones y están relacionadas con el desarrollo personal y la educación ciudadana. Identifican comportamientos relacionados con el desempeño común a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva (análisis, planificación, interpretación, negociación, entre otros). Vale la pena señalar que las competencias genéricas son cualidades que son aplicables a cualquier nivel de competencia dentro de un campo determinado, como las competencias para el aprendizaje, la toma de decisiones, el diseño de proyectos, las habilidades interpersonales, etc. Estas competencias complementarias, pertinentes a cada campo de estudio, son esenciales para cualquier grado y son requeridas por las particularidades de su contexto de desarrollo.

**Competencias específicas:** se refiere a las personas que cuentan con una profesión, oficio o campo del conocimiento. Asumen la capacidad de transferir habilidades y conocimientos a nuevas situaciones en campos especializados y profesiones afines. (págs. 9621-9622)

**Competencias laborales sociales:** Se enfoca en las personas colaborativas dentro de los entornos laborales, lo cual refleja su forma de ser y constituye un rasgo de su personalidad. Esta se fundamenta en las relaciones interpersonales y en la capacidad de liderazgo, basada en una comunicación efectiva que le permite hacerse comprender por los demás. (Reyes, 2021)

La autora Cardenas Reyes (2023), menciona que las competencias laborales sociales se conceptualizan como la forma de ser de una persona, manifestada a través de sus actitudes en el ámbito laboral y personal. Estas competencias también se fundamentan en la capacidad de relacionarse con los demás, ya sea con personas conocidas desde hace tiempo o con nuevos integrantes, lo que le permite interactuar de manera efectiva en distintos contextos y comprenden suma importancia en el ámbito laboral.

### **1.3.1.1. Indicadores para competencias laborales básicas**

#### **Habilidades**

Las habilidades se consideran parte de la forma de ser de un individuo; es decir, representan la manera en que una persona desarrolla sus actividades con naturalidad, precisión y determinación, mediante la rápida captación de información y sin necesidad de una preparación previa. Por lo tanto, el autor deduce que “las habilidades son las capacidades innatas de una persona para poder hacer algo de forma correcta. Las habilidades no precisan de ninguna formación específica.” (Rojas, 2023)

La habilidad es la aptitud innata, considerada como la capacidad o destreza alineada a actividades específicas que le permiten a un empleado corresponder de acuerdo a su función laboral en determinada actividad, trabajo u oficio con gran eficiencia. La habilidad son los talentos que posee cada trabajador para desempeñar en el trabajo hay diferentes habilites las físicas y las intelectuales donde el trabajador a través del tiempo va adquiriendo conocimiento para poder desempeñarse de mejor manera. (Albán Velasteguí, 2020, pág. 34)

Las habilidades de los empleados en las empresas públicas deben ser consideradas como un recurso estratégico para alcanzar altos niveles de desempeño institucional. Identificarlas, valorarlas y desarrollarlas no solo contribuye a mejorar la calidad del servicio público, sino que también promueve una cultura organizacional basada en la eficiencia, el compromiso y la vocación de servicio. Por tanto, invertir en el talento humano es invertir en la capacidad del Estado para responder eficazmente a las demandas sociales.

### **Aptitudes**

La aptitud laboral es importante para el éxito de cualquier organización, ya que los empleados que tienen la aptitud adecuada para su trabajo son más eficientes y efectivos en el desempeño de sus tareas. Además, la aptitud laboral puede ser desarrollada a través de la formación y la experiencia, lo que permite a los empleados mejorar su rendimiento en el trabajo y avanzar en sus carreras. (Huallpacho Quispe, pág. 47 y 48)

De acuerdo al autor Ocampo Neira (2025) indica que, las aptitudes son capacidades innatas que una persona desarrolla en el entorno laboral para cumplir con tareas específicas. Estas le permiten desempeñar cada labor encomendada con mayor eficiencia. Las empresas evalúan dichas capacidades a través de procesos de evaluación del desempeño, con el fin de conocer el rendimiento general del equipo de trabajo.

Las aptitudes de los empleados en las empresas del sector público son un pilar fundamental para asegurar una gestión eficiente, transparente y centrada en el ciudadano. La identificación, evaluación y fortalecimiento de estas capacidades deben ser parte de una política estratégica de talento humano, orientada al desarrollo profesional del personal y al cumplimiento de la misión institucional. Solo a través de una gestión pública basada en el mérito y el desarrollo de aptitudes permitirán aportar soluciones, adaptarse a nuevas situaciones y contribuir positivamente al clima organizacional.

### **1.3.1.2. Indicadores de competencias laborales genéricas**

#### **Capacidad de adaptación**

Las entidades actuales están sujetas a evidenciar constantes cambios en su entorno, ya sean estos en contextos internos o externos, por tal motivo, se necesita que los empleados se interesen por adaptarse a los diferentes cambios que se vayan suscitando con el pasar del tiempo. La capacidad de adaptación permite al empleado actuar de manera oportuna ante los cambios que se avecinen en el entorno laboral. Estos cambios son consecuentes de decisiones que buscan el progreso de una entidad, para mostrar mayor competitividad en el mercado laboral. El sector público no es la excepción, ya que sus empleados también deben ajustarse a las nuevas circunstancias para responder de forma efectiva a las problemáticas que se presenten. (Rojas, 2023); por lo que se deduce a que “es la capacidad de ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y a las situaciones imprevistas durante la jornada laboral.” (Pavón, 2024, pág. 10)

El cambio no es un factor ajeno a la realidad de las organizaciones, es un elemento inherente a sus procesos, el cual requiere de los altos directivos y gerentes una respuesta para satisfacer las necesidades producidas por tales alteraciones, en termino de eficiencia, eficacia y un compromiso con la organización de promover las ventajas que los cambios plantean. El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente donde se desarrollan las organizaciones y es demasiado dinámico, lo cual exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. (Pacheco-Ruíz y otros, 2020, pág. 91)

Los cambios en el sector público son constantes y pueden ser impulsados por diversos factores, como la transformación digital, la reorganización de estructuras o la implementación de nuevas políticas. Por lo tanto, es esencial que los empleados públicos no se limiten a seguir rutinas, sino que desarrollen una mentalidad que les permita ajustarse y responder de forma proactiva. Una organización pública que no se adapte corre el riesgo de volverse obsoleta y de no poder satisfacer las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

## **Orientación a resultados**

Las empresas deben prevalecer la importancia de intervenir con la orientación a resultados para con sus empleados, debido a que esto implica aplicar estrategias o acciones que trasciendan los objetivos organizacionales, lo cual permitirán elevar los estándares empresariales con la finalidad de obtener resultados favorables y deseables en los clientes o usuarios. Es decir, la orientación a resultados se visualiza en la superación de metas organizacionales. (Alarcón Barrero y otros, 2020).

Así también, Demuner flores y otros (2018), mencionan que, la orientación a resultados implica la implementación de medidas poderosas para impactar en el equipo de trabajo y que estos se involucren en el cumplimiento de objetivos institucionales. Así también, comprende ser la guía para superar los estándares de la empresa con la finalidad de obtener resultados eficientes para los clientes.

La orientación a resultados en las empresas públicas representa un enfoque estratégico fundamental para garantizar la eficiencia, la transparencia y la calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía. A diferencia de las empresas privadas, donde los objetivos suelen estar centrados en la rentabilidad económica, en el sector público la finalidad es satisfacer las necesidades sociales, optimizar el uso de los recursos y generar valor público. Sin embargo, para lograr estos fines, es imprescindible que las instituciones públicas implementen una cultura organizacional orientada al cumplimiento de metas claras, medibles y alineadas con los intereses ciudadanos.

### **1.3.1.3. Indicadores de competencias laborales específicas**

#### **Servicio al cliente**

La carta de presentación de las empresas comprende el demostrar un buen servicio al cliente o usuario, pues de esta depende las evaluaciones a criterio personal de cada quien, y son influyentes para que el cliente opte por regresar o no a una entidad, ya sean estas tanto en el ámbito público o privado, pues se debe prevalecer el cuidar al cliente en todo lo que se necesite, donde se le otorgará un servicio óptimo y personalizado, siempre son la predisposición de ofrecer una solución. (López Salas, 2020)

El personal de toda entidad debe contar con la habilidad de servicio al cliente, porque debe saber tratar, comprender y dar solución a sus requerimientos, sin embargo, en las entidades proveedoras de bienes tangibles, el servicio al cliente se lo considera como su complemento para concretar la adquisición de un producto, por el contrario, las empresas dedicadas a la prestación de servicios, comprende mayor relevancia por ser la esencia innata para llegar al cliente. (Baque Cantos y otros, 2022)

El servicio al cliente en las empresas públicas debe ser considerado una prioridad estratégica. No solo se trata de atender al ciudadano, sino de generar experiencias positivas que fortalezcan la confianza en las instituciones del Estado. Para lograrlo, se requiere de políticas claras de atención al usuario, formación continua del personal y un liderazgo institucional enfocado en la excelencia del servicio. Una buena atención no solo mejora la imagen institucional, sino que contribuye directamente a una administración pública más humana, eficiente y cercana a las necesidades reales de una población.

### **Eficiencia laboral**

“La eficiencia laboral es la aptitud que tienen los servidores al desarrollar las diversas tareas en relación a los recursos utilizados, lo cual permite obtener el rendimiento en el puesto de trabajo pudiendo ser óptimo, regular o malo.” (Falcón Juntiniano, 2024, pág. 15). La autora Tafur Monterola (2021) considera que, la eficiencia laboral va más allá del simple cumplimiento de las tareas diarias; implica contar con un talento humano idóneo y con altas competencias profesionales. En este contexto, es fundamental que jefes, gerentes y subordinados se interesen genuinamente por el futuro de la entidad, de modo que se asegure una adecuada delegación de funciones entre los empleados a su cargo. Esto contribuirá a que la empresa sea reconocida y relevante en el mercado laboral.

Fomentar la eficiencia laboral en el sector público implica un trabajo integral que va desde la profesionalización del talento humano hasta el desarrollo de una cultura organizacional comprometida con la excelencia y la mejora continua. Las entidades públicas que logren consolidar equipos eficientes no solo optimizarán sus recursos, sino que fortalecerán su legitimidad frente a la sociedad, convirtiéndose en instituciones más ágiles, confiables y orientadas a resultados.

#### **1.3.1.4. Indicadores de competencias laborales sociales**

##### **Comunicación clara**

Es importante que las empresas se interesen por la comunicación tanto interna como externa, pues esta depende de qué tipo de información se difunde entre el talento humano y así también, la interpretación que perciben los usuarios. Comprender las formas adecuadas de comunicarse en el ámbito laboral facilita el entendimiento entre los distintos departamentos, lo cual se sustenta en funciones clave como el control, la motivación, la expresión emocional y la transmisión de información. La comunicación en el ámbito laboral permite gestionar de manera coordinada las actividades del talento humano, con la finalidad de transmitir todo tipo de información coherente y controlada. Así también, la comunicación fluye como un medio de motivación que impulsa a los empleados al cumplimiento de sus labores. De igual manera, se entiende que la comunicación influye en la expresión emocional al estar vinculada al sentir de cada empleado por las acciones que ejecuta. Finalmente, cumple una función informativa esencial, al facilitar la ampliación del conocimiento y la toma de decisiones mediante la selección de alternativas. (Quezada-Rodríguez y otros, 2020)

La comunicación es inventada como guía de mensajes conllevados entre los integrantes de la institución, en pocas palabras es la interacción que ocurre internamente y entre los integrantes de la entidad, dicha comunicación define situaciones en las que personas intercambian o comparten principios, sentimientos, ideas de la entidad con visión global. (Merino Murillo y otros, 2023, pág. 736)

En las empresas públicas, donde las estructuras jerárquicas y los procesos burocráticos tienden a ser más rígidos, es aún más esencial contar con canales de comunicación internos eficientes que garanticen la coordinación entre los distintos departamentos. Una comunicación fluida y bien gestionada permite al talento humano alinear sus esfuerzos con los objetivos institucionales, reduciendo errores, duplicidad de funciones y aumentando la transparencia en la gestión pública.

## **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales se consideran un aspecto de personalidad blando que permite desarrollar interacciones armoniosas con los demás dentro del ámbito laboral. También, se las puntualiza como un factor relevante que interviene en la unión de departamentos para la ejecución de un trabajo en conjunto. Por ende, el adecuado manejo de las relaciones interpersonales influye directamente en la productividad de la organización y contribuye a la permanencia del personal. (García Melendrez, 2022)

La autora Gonzales Lopez (2022) menciona que, el manejo eficiente de las relaciones interpersonales permite abordar las necesidades fundamentales tanto internas como externas de la empresa, con el propósito de satisfacer al público objetivo. Por ello, es fundamental fortalecer estas relaciones, ya que contribuyen a armonizar el entorno laboral, promover vínculos duraderos entre los colaboradores y afianzar los lazos de interacción con los clientes, lo que favorece una integración laboral, económica y social.

Las relaciones interpersonales en las empresas públicas deben ser fortalecidas mediante estrategias de capacitación, liderazgo participativo y políticas organizacionales que valoren el componente humano dentro del servicio público.

### **1.3.2. Desempeño laboral**

Según la autora Pérez (2023), determina que el desempeño laboral se enfoca en el rendimiento que tiene el trabajador cuando realiza las tareas a él asignadas, la manera como se desenvuelve, esto ha hecho que muchas organizaciones en la actualidad evalúen el trabajo, esto les permite medir el nivel de eficiencia en las actividades. Complementando su criterio indicando que “el desempeño laboral se refleja en la calidad del trabajo realizado por el empleado y el aporte a la empresa por medio de sus actividades diarias.” (pág. 5)

Los autores González Garcia & Vilchez Pirela (2021) concuerdan que, el desempeño laboral hace referencia a la manera en que los colaboradores de una organización cumplen con las funciones y tareas que tiene asignadas para la realización de sus labores en el cargo que ocupen en la empresa según sus habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades, para la búsqueda de los objetivos establecido para tal fin, produciendo comportamientos y cambios que ayuden a la organización y a sus empleados a determinar qué tan eficiente y eficaz son para lograr las metas propuestas. (pág. 58)

El desempeño laboral cumple una función estratégica en los procesos de planificación institucional. Evaluar el rendimiento de los servidores públicos permite identificar brechas de capacidades, establecer planes de mejora, definir incentivos y tomar decisiones fundamentadas respecto a promociones, asignaciones y reestructuraciones. Esta información, cuando es gestionada adecuadamente, se convierte en un recurso clave para mejorar la calidad del servicio público y fortalecer la gobernabilidad.

### **Dimensiones del desempeño laboral**

Según los autores (Ramírez-Vielma y Nazar 2019; Borman y Motowidlo, 1993 citado por Alvarado Álvarez, 2023, pág. 39) realizaron una propuesta ampliada de las dimensiones que están a la base del desempeño:

- a) **Desempeño de tarea:** conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol orientadas a la producción de bienes o prestación de servicios de una organización.
- b) **Desempeño contextual:** conductas de los trabajadores que contribuyen a mejorar el ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en donde realizan su trabajo, ayudando a conseguir los objetivos organizacionales.
- c) **Desempeño adaptativo:** conductas de adaptación o ajuste que permiten adaptarse a los cambios que ocurren en los sistemas de trabajo y adquirir habilidades para ser competentes frente a estos cambios, contribuyendo a las metas organizativas.
- d) **Desempeño proactivo:** conductas de carácter activo que sirven para anticiparse a los cambios o bien iniciarlos dentro del contexto de trabajo, contribuyendo a las metas organizativas.

A partir de las teorías impartidas por Robins y Judge en el año 2009, el autor Ramírez 2013 citado por los autores (Vargas Orbegoso & Roca Espinoza, 2022), Ramírez determina las siguientes dimensiones para el análisis del desempeño laboral:

**Tabla 3: Dimensiones del desempeño laboral**

<b>Dimensiones</b>	<b>Concepto</b>	<b>Conductas</b>
<b>Desempeño de Tarea</b>	Corresponde a ejecutar de manera correcta las actividades de un puesto de trabajo y de intervenciones generales para la organización.	<b>Intra-rol:</b> comprende las acciones puntuales y estables de un cargo.
		<b>Extra-rol:</b> comprende ejecutar acciones desvinculadas al puesto de trabajo, pero relevante para toda la empresa.
<b>Desempeño Contextual</b>	Representa conductas de socialización donde procura interesarse en todas las actividades de una entidad.	<b>Social:</b> Focalizado en el clima y ambiente laboral idóneo para trabajar.
		<b>Psicológico:</b> manejo adecuado de emociones vinculados a los requerimientos de la entidad.
		<b>Organizacional:</b> prevalece la orientación de resultados por parte de los empleados.
<b>Desempeño adaptativo</b>	Comprende la adaptabilidad a procesos, cambios internos y externos, es decir se ajusta a las diferentes eventualidades que se susciten en la empresa.	<b>Capacidad para enfrentar cambios:</b> grado en el que un empleado mantiene el carácter dinámico a cambios evidentes hacia la ruta de destino.
		<b>Flexibilidad:</b> desaprender lo aprendido para adquirir nuevos aprendizajes.
<b>Desempeño proactivo</b>	Corresponde a la iniciativa de cada empleado para ejecutar acciones que implica la implementación y dirección de nuevos retos o formas de trabajo.	<b>Iniciativa:</b> representa el actuar por decisión propia con orientación al cambio y plantear nuevos prospectos.
		<b>Proyección al futuro:</b> visualizar las acciones para anticipar situaciones y comportamientos que permitan lograr los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia

### **1.3.2.1. Indicadores de desempeño de tarea**

#### **Nivel de productividad**

Según Griffin y otros autores (2017), las empresas consideran importante evaluar el nivel de productividad de sus empleados para determinar si el desempeño alcanzado es el esperado por la organización o si es necesario tomar medidas para mejorarlo, con el fin de lograr una mayor satisfacción laboral. En este sentido se considera que los factores como: la responsabilidad, actitudes, aptitudes, sentido de pertinencia, valores íntegros de cada persona, sentimientos, ambiente o clima laboral y las formas de trabajo influyen en el alcance de dicho desempeño.

La productividad se puede medir a través de las ventas obtenidas, pero también al no ser empresa de producción se debe considerar y tomar en cuenta el nivel de satisfacción del cliente, mediante un buen servicio al cliente por parte de los trabajadores, así mismo medir el nivel de eficiencia y eficacia. (Muñoz & Loor, 2023, pág. 114)

El nivel de productividad en las empresas públicas debe analizarse desde una perspectiva integral, que vincule el desempeño de los servidores públicos con el impacto social de sus acciones. La productividad, más allá de un concepto cuantitativo, se convierte en una medida de valor público, orientada a garantizar servicios eficientes, transparentes y orientados al bienestar ciudadano. Evaluar este aspecto de forma sistemática y objetiva es fundamental para fortalecer la gestión pública, optimizar el uso de los recursos del Estado y consolidar la confianza de la sociedad en sus instituciones.

#### **Planeación laboral**

De acuerdo al autor (Agustín Reyes Ponce 1981 citado por Custodio Cadena, 2020) determinan que, la planeación laboral se enfoca en ser consecuente en las gestiones que se requieren cumplir con un estricto orden para dar por sentada una actividad, es decir, se rige a los principios de orientación, la secuencia de actividades en base a situaciones, además considera los tiempos y bases de realización. Esto permite ser coherente en las actividades de toda gestión sin pasar por alto ningún proceso en el ámbito departamental. Por tanto, el autor Custodio Cadena (2020), añade que “la planeación no es más que fijar con precisión lo que ha de hacerse, cómo ha de hacerse, cuando debe hacerse o dejar de hacerse.” (pág. 2)

Según el autor (Macan 1994 citado por Cendales Ayala y otros autores, 2022) indican que, “la planeación conlleva el establecimiento de objetivos relacionados con lo que la persona quiere o necesita lograr y la priorización de las tareas necesarias para lograr estos objetivos.” (p. 4). La planeación permite una innovación constante en el uso de recursos y medios para cumplir con los objetivos propuestos. Es decir, facilita la evaluación de la brecha entre la situación actual de la empresa y lo que se pretende alcanzar en un plazo determinado. Sin embargo, es necesaria la implementación del control para asegurar que todo se ejecute con eficiencia.

La planeación laboral en las empresas públicas es esencial para organizar el trabajo, definir prioridades y optimizar recursos estatales. Al estructurar claramente las actividades y tiempos, facilita un desempeño laboral eficiente, al guiar a los empleados hacia objetivos concretos. Esto mejora la coordinación y la claridad en responsabilidades, favoreciendo resultados efectivos. Sin embargo, su éxito depende de integrar sistemas de control y evaluación que aseguren que lo planificado se ejecute adecuadamente, garantizando así una gestión pública orientada a resultados.

### **1.3.2.2. Indicadores de desempeño contextual**

El desempeño contextual corresponde a evaluar los comportamientos de contexto individual y espontáneos de cada empleado, considerando que superan las expectativas esperadas para la actividad determinada, es decir, se enfocan en las formas de ser cada trabajador y a su vez su manera de relacionarse. Por tal razón, son base fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. (Bautista Cuello y otros, 2020, pág. 116).

#### **Trabajo en equipo**

“En toda organización, la unificación de los recursos humanos es primordial, esto en base a un buen trabajo en equipo, que sea capaz de hacer sinergia y consiga enfocar toda su actividad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.” (Castro Mori, 2021, pág. 44). El trabajo en equipo implica la colaboración de todo el talento humano de la entidad para unificar esfuerzos y conseguir los resultados anhelados por la entidad.

El resultado de una actividad laboral se obtiene por la ejecución de un trabajo en equipo, el cual debe comprender el correcto direccionamiento del líder. Por ende, para alcanzar el éxito de un trabajo en equipo se requiere de esfuerzos compartidos con un mismo fin en común, sustentado en metas claras y la competencia individual de cada integrante, empleando actitud, compromiso y voluntad colaborativa. Un equipo se construye por la unión de ideas y esfuerzos guiados para cumplir un objetivo que beneficie por igual a todos los involucrados. (Chaca Oliveros & Contreras Tito, 2022, pág. 98)

El trabajo en equipo en las empresas públicas es un factor determinante en el desempeño laboral de los empleados. Cuando está respaldado por un liderazgo efectivo y por competencias laborales bien desarrolladas, permite consolidar entornos colaborativos capaces de responder a las exigencias del servicio público. Promover una cultura organizacional basada en el trabajo conjunto fortalece la eficiencia institucional, eleva la calidad del servicio y refuerza la legitimidad social de la gestión pública.

### **Compromiso organizacional**

De acuerdo a los autores Velezmoro Montes & Solórzano Zavala (2022), mencionan que el compromiso organizacional se la determina como una conducta actitudinal psicológica de correspondencia para cada empleado pertinente a la empresa, demostrando sentido de pertinencia en todo momento. Se considera que, al tener un talento humano comprometido con la organización, podemos afianzar los lazos de competitividad, donde puede ser imprescindible establecer el tiempo de permanencia de los empleados.

Para (Vivanco Arcos, 2023), considera que el compromiso organizacional “es la intensidad de participación del involucrado con los objetivos, fines de la organización, donde haya compromisos con las funciones que realiza, para obtener un buen desempeño y productividad.” (pág. 26). Tener a un talento humano comprometido con el cumplimiento de la filosofía empresarial permite lograr los objetivos organizacionales de una manera óptima, requerida, oportuna y adecuada.

En instituciones como Aguapen EP, el compromiso organizacional es indispensable para garantizar una prestación de servicios oportuna, transparente y de calidad. Dado que estas organizaciones gestionan recursos del Estado y atienden necesidades colectivas, el nivel de compromiso del personal influye directamente en la percepción pública, la responsabilidad institucional y en el cumplimiento de los fines sociales establecidos.

### **1.3.2.3. Indicadores de desempeño adaptativo**

#### **Resolución de problemas**

Según Ruiz Corea y otros autores (2021), indican que “el desempeño del trabajador se evalúa por la capacidad del mismo para desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que faciliten el entendimiento de las alternativas de solución que éste brinda.” (pág. 3814). En la actualidad, las entidades buscan empleados proactivos y analíticos, capaces de plantear alternativas de solución y, en consecuencia, involucrarse en la resolución de problemas, con el propósito de salvaguardar en todo momento los intereses de la empresa.

La resolución de problemas en las empresas públicas debe evaluarse como una competencia transversal que refleja la capacidad del talento humano para enfrentar situaciones complejas, tomar decisiones acertadas y proponer soluciones eficaces dentro de los marcos legales, éticos y administrativos que regulan la función pública. Esta competencia es especialmente crítica en contextos donde la eficiencia operativa, la transparencia y la satisfacción ciudadana son prioritarias.

#### **Resiliencia ante presión laboral**

En el sector público se evidencian mayores situaciones de presión laboral, por ende, se considera que el talento humano sea resiliente ante la mayoría de eventualidades que se presenten en el campo laboral, considerando también como virtud las formas de adaptarse a los cambios, ya sean estos de manera departamental o a nivel institucional. La resiliencia permite superar adversidades, por tal razón, se la considera como una herramienta base para poder ser solvente a las crisis de ámbito laboral o personal y permitan plantear soluciones a las problemáticas de manera pacífica. (Morgan Asch, 2020, pág. 30)

La resiliencia laboral hasta el momento ha sido estudiada desde distintos ángulos y ramas académicas, sin embargo, muy pocos o casi ningún trabajo lo hace al nivel de los trabajadores. Comprender qué significa para un empleado ser resiliente laboral significa entender cuáles son los aspectos personales y de los hogares en los que las políticas activas de mercado laboral deben enfocarse para poder dotar de esta virtud a la población ocupada y buscados de empleo en general. (Sardán y otros, 2023, pág. 23)

La resiliencia laboral es una competencia emocional y cognitiva que permite al individuo enfrentar de manera positiva situaciones adversas, adaptarse al cambio y mantener un desempeño estable incluso bajo presión. En el contexto de las empresas públicas, donde las exigencias externas como la presión ciudadana, la responsabilidad social, los procesos burocráticos o los cambios normativos son frecuentes, esta competencia se vuelve un factor clave para la sostenibilidad del talento humano y la eficiencia institucional. En este sentido, analizar la resiliencia implica observar la capacidad del empleado para mantener la motivación, adaptarse a cambios estructurales y conservar la salud emocional, sin comprometer su compromiso organizacional ni su productividad.

#### **1.3.2.4. Indicadores de desempeño proactivo**

##### **Liderazgo**

El autor Hinojosa (2024), menciona que el liderazgo se entiende como la facultad de inspirar, motivar y guiar al talento humano de una entidad en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos. Se comprende como la expresión demostrativa del líder para comunicar información, ideas, pensamientos o soluciones enmarcadas en el contexto de su posición para dirigir. Además, busca liderar desde la coherencia de forma verbal o escrita siendo claro, determinante, puntual y conciso en su gestión. También, cuenta con una alta capacidad de comprensión frente a situaciones emocionales y sentimentales de los demás, lo que le permite armonizar las relaciones interpersonales y fomentar la colaboración y el respeto dentro del equipo de trabajo.

La autora Román (2022), menciona que “el liderazgo es vital en las organizaciones como para los miembros que la conforman, al ser una herramienta que fomenta el desarrollo, direccionamiento de los equipos de trabajo y el eje fundamental para el desempeño de las funciones institucionales.” (pág. 5). En consecuencia, ejercer el liderazgo implica una mayor responsabilidad en la gestión de una entidad, ya que las acciones que se lleven a cabo repercutirán directamente en su desempeño.

El liderazgo en las empresas públicas trasciende la administración de recursos o la autoridad jerárquica; se trata de un rol clave en la conducción ética y eficaz del talento humano hacia el logro de objetivos institucionales. Por lo tanto, el liderazgo en las empresas públicas no solo implica una gestión administrativa, sino también una función formativa que influye directamente en el desarrollo de competencias y, consecuentemente, en la mejora del desempeño laboral.

## **Toma de decisiones**

Según Dávalos García y otros autores (2023), la toma de decisiones “se refiere a la capacidad de una persona para evaluar diferentes opciones, analizar la información relevante y seleccionar la mejor alternativa en una situación determinada.” (pág. 125). Tomar decisiones implica una mayor responsabilidad, ya que se debe optar por lo mejor para una entidad, considerando las causas y consecuencias de dichas decisiones.

La autora Ramirez Ramos (2023), manifiesta que la toma de decisiones surge de la evaluación consecuente del problema en cuestión, permitiendo la interpretación de las causas y consecuencias detalladas en importancia, para luego delimitar el planteamiento de una solución coherente y que represente el beneficio integral de todas las partes involucradas.

La toma de decisiones eficiente en el sector público debe sustentarse en un análisis riguroso, transparencia y ética, garantizando que las opciones seleccionadas contribuyan a la optimización del servicio público y al bienestar social. Asimismo, la capacitación constante en habilidades analíticas y de juicio crítico resulta fundamental para fortalecer esta competencia en el talento humano público, asegurando una gestión pública responsable y orientada a resultados.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1. Contexto de la investigación

AGUAPEN EP, es una entidad pública regulada y administrada por las municipalidades de los 3 cantones de la provincia de Santa Elena (La Libertad, Salinas y Santa Elena). La matriz se encuentra ubicada en el Cantón Salinas.

#### 2.2. Diseño y alcance de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el diseño no experimental y transversal. Donde el diseño no experimental es un método de investigación que consiste en observar y describir fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipular o controlar deliberadamente las variables. Este enfoque se utiliza para examinar la realidad observada, identificar relaciones entre variables o describir estados y niveles en un momento dado. (Arias González, 2021)

Guillen Valle y otros autores (2020), indican que las investigaciones transversales se centran en obtener datos sobre lo que sucede en un momento único. Es de corte transversal porque la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se realiza en un único o mismo tiempo, donde se investigará las variables de estudio.

Se aplicó el corte transversal porque se obtuvo información actualizada del comportamiento de las variables de estudio “competencias laborales” y “desempeño laboral”, determinando su nivel de incidencia por los problemas presentes en la actualidad dentro de la entidad. Además, permitió comprobar la relación directa de las hipótesis planteadas, identificando las causas y efectos de los factores incidentes.

#### **Alcance de la investigación**

Investigación descriptiva. – se eligió este enfoque porque permitió detallar de manera precisa los diferentes contextos relacionados con el origen de la problemática, centrándose en las causas y efectos que influyen en las variables asociadas a las competencias laborales y el desempeño de los empleados, en el marco del progreso institucional, la competitividad y el cumplimiento de funciones.

Bernal (2016), indica que, la investigación de tipo correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en otro. (pág. 147)

Investigación correlacional. - este enfoque permitió evaluar a través del nivel de confiabilidad la correlación de las variables de estudio “Competencias laborales” y su influencia en el “Desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP. Se emplearon los coeficientes de evaluación como Rho Spearman y Alfa de Cronbach.

Investigación bibliográfica. – este enfoque permitió sustentar la investigación mediante la recolección de información, comparándola con estudios similares realizados en otras instituciones. Además, facilitó la conceptualización de las variables a través de las terminologías de diferentes autores. Para respaldar los argumentos, se citó a los catedráticos de libros, revistas y artículos científicos, considerando las publicaciones más actualizadas.

Investigación de campo. – consistió en acudir a la empresa en estudio, donde se procedió a realizar una entrevista al gerente general de Aguapen EP. Asimismo, se aplicaron encuestas a los empleados, lo que permitió recopilar toda la información necesaria sobre las competencias laborales y el desempeño de los mismos.

Por lo tanto, también se la determinó como una investigación exploratoria, al evaluar todos los factores intervinientes en sus dimensiones e indicadores en el contexto bibliográfico y la presencia en el campo de estudio, partiendo de la investigación bibliográfico para intervenir en el campo de trabajo.

### **2.3. Tipos de investigación y métodos de investigación**

#### **Tipos de investigación**

Para el desarrollo del estudio se utilizó un enfoque de investigación mixta, el cual combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos en una misma investigación. Por lo general, se divide en dos fases: la primera es la cuantitativa y se basa en la recopilación de datos numéricos, mientras que la segunda es cualitativa y se encamina en la recolección de datos descriptivos y subjetivos. (Acosta Faneite, 2023, pág. 85)

La información **cualitativa** se obtuvo a través de una guía de entrevista centrada en las competencias laborales de los empleados y en el desempeño, la cual fue dirigida al gerente general de la Empresa Pública Aguapen EP. Este, basándose en respuestas claras y precisas, pudo relatar la realidad del comportamiento de dichas variables.

Así mismo, mediante el enfoque **cuantitativo**, se recolectó información a través de una encuesta aplicada a los empleados de la Empresa Pública Aguapen EP, con el objetivo de conocer a fondo la empleabilidad de sus competencias laborales. Además, esta encuesta permitió medir numéricamente el nivel de desempeño en las actividades que realizan cotidianamente. Posteriormente, se procedió a la tabulación, representación gráfica, análisis e interpretación de los datos.

#### **2.4. Métodos de investigación**

El autor Abreu (2014), menciona que el método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación de los atributos contenidos en proposiciones generales formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las conclusiones generales aceptadas. (pág. 200)

En la presente investigación se empleó el método deductivo para sintetizar las condiciones específicas del estudio, evaluando el contexto de lo general a lo particular. Es decir, se consultaron investigaciones de alcance global, luego se contextualizó el marco ecuatoriano, para finalmente centrar la atención en la problemática del territorio peninsular, específicamente en la empresa Aguapen E.P., con el objetivo de identificar y establecer las causas y efectos de la investigación.

El autor Abreu (2014), indica que mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. (pág. 200)

Se usó el enfoque inductivo para evaluar de manera amplia el argumento y el sustento de la investigación, razón por la cual se adoptó un proceso que va de lo específico a lo general. Se consideraron los elementos influyentes y tratables. Este enfoque se originó a partir del primer contacto con la empresa, con el fin de conocer las causas, los factores incidentes y las limitaciones del problema de investigación. El análisis parte desde el estudio enfocado en el talento humano de la empresa Aguapen EP, considerando las premisas de las competencias y el desempeño laboral.

## 2.5. Población y muestra

### Población

La población considerada para el trabajo de investigación fue de 541 empleados pertenecientes a la empresa pública municipal Aguapen EP. Dividida en los siguientes departamentos: Direcciones, administrativos, técnicos y operativos.

**Tabla 4: Número de empleados de Aguapen EP**

Cargo	Número de empleados
Direcciones	15
Administrativos	95
Técnicos	138
Operativos	293
<b>Total de empleados</b>	<b>541</b>

Fuente: Empresa AGUAPEN EP

### Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula estadística, tomando como base la población total de empleados de la empresa pública Aguapen EP. Este procedimiento permitió obtener un valor muestral representativo para el desarrollo de la presente investigación. Como resultado, se estableció una muestra compuesta por 225 empleados de la institución.

### Fórmula de Allan Webster:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 * 541 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (541 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{519,5764}{2,3104}$$
$$n = 225$$

$Z^2 = 1,96$  (valor constante) nivel de confianza.

$p = 0,5$  probabilidad de que ocurra el evento.

$q = 0,5$  probabilidad de que no ocurra el evento.

$N = 541$  población.

$e^2 = 0,05$  error.

$n =$  muestra.

## **2.6. Tipo de muestreo**

Se aplicó un **muestreo por conveniencia aleatorio simple**, perteneciente al grupo de métodos no probabilísticos, debido a que se conoce a los elementos del objeto de estudio, en este caso, los empleados de la empresa Aguapen EP. Esta elección se justifica por el contexto de la investigación, al tratarse de un grupo de trabajo con un objetivo en común.

## **2.7. Técnicas o instrumentos de recolección de datos**

### **Entrevista**

Se utilizó una guía de entrevista dirigida al Gerente general de la empresa Aguapen EP., esto consistió en recabar toda la información suficiente y necesaria en lo que respecta a las competencias laborales y su efecto en el desempeño de sus empleados, lo cual permitió esclarecer las causales fuertes del problema de estudio.

### **Encuesta**

Se aplicó un cuestionario con preguntas estructuradas, utilizando una escala de Likert de 1 a 5, lo que permitió medir de manera cuantificable el tema en cuestión. Los resultados obtenidos se presentaron mediante gráficos y tablas estadísticas, y posteriormente se realizó un análisis de la información.

## **2.8. Herramientas para procesamiento de resultados**

### **Validación de juicio por expertos**

Para la presente investigación se consideró importante realizar la validación de juicio por expertos, con la finalidad de que los instrumentos de recolección de información cuenten con la veracidad y fiabilidad en el direccionamiento a la obtención de información, permitiendo así puntualizar en el contexto de la temática de estudio al evaluar las competencias laborales y su relación con el desempeño de los empleados de la empresa

Aguapen EP. Por lo tanto, se determinó a 3 expertos en el área de estudio, considerando el método de juicio de expertos de razón individual.

Rodríguez Medina y otros autores (2021), mencionan que, la validez corresponde al grado determinante de las variables a medir dentro del proceso de una investigación, el cual contempla las bases, criterio y desarrollo. La validez obtenida a través del juicio de experto permite identificar un nivel considerado para la medición de las variables de estudio, las cuales pueden interpretarse de acuerdo al juicio o condición que establezca el experto.

El juicio del experto para dar por sentada una validación de instrumentos corresponde a un análisis de la temática abordada en el estudio a través de sus variables, dimensiones e indicadores alineados a solventar una problemática, en base a dichas consideraciones emitirá criterios de mejoras para elaborar un correcto cuestionario. El juicio corre con la responsabilidad de sugerir modificaciones, implementar o eliminar ítems de cuestionamiento, asegurando criterios coherentes y el tiempo de respuesta por parte del encuestado. (Balderas Sánchez y otros, 2022, pág. 11)

Asimismo, recordar que el método de consulta a expertos propicia el contexto adecuado para obtener la mayor cantidad de información posible de los evaluadores consultados, atenuando el efecto de aspectos que no pueden ser controlados por el investigador y de otros factores relacionados con la complejidad, dificultad u obviedad del contenido sometido a su consideración. (Rubén y otros, 2022, pág. 9)

Una vez efectuado el juicio de expertos de razón individual, se procedió a la comparación de resultados para evidenciar las coincidencias en base al análisis en las interrogantes o caso contrario objetar desde las perspectivas de ambas partes en base al contenido, estructura y redacción de los ítems de cuestionamiento.

## **2.9. Prueba piloto.**

Según el autor Díaz-Muñoz (2020), menciona que, el estudio piloto es un paso esencial en el proceso de investigación, el cual se centra en evaluar los aspectos metodológicos y procedimentales de una investigación posterior de mayor escala, por tanto, su planeación, ejecución y divulgación deberá ser rigurosa. La publicación de los estudios piloto es pertinente, debido al alcance pedagógico que tienen para señalar y superar errores en el desarrollo de una investigación... (pág. 104)

Para el desarrollo de la presente investigación, se llevó a cabo una prueba piloto con 10 empleados de la empresa Aguapen EP, con el propósito de revisar la consistencia interna de los ítems del instrumento de recolección de información y verificar la pertinencia de las variables del estudio, en cuanto a coherencia y claridad de la información.

### **Procesamiento de datos**

Para la compilación y análisis de la información obtenida en el estudio de la presente investigación, se utilizó el estadístico SPSS (versión 27), mismo que permitió representar y evidenciar a través de tablas y gráficos, el comportamiento y la relevancia de los factores involucrados en la problemática de estudio descrita.

Se realizaron 225 encuestas al personal de la Empresa Pública Aguapen EP, con la información recolectada se determinó la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, el mismo que fue medido a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.

**Tabla 5: Nivel de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach**

<b>Rango</b>	<b>Nivel de confiabilidad</b>
0,81 – 1,00	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy Baja

Adaptación de Ruiz 2002 Citado por Delgado Nalvarte & García Medina (2024)

**CAPITULO III**  
**RESULTADOS Y DISCUSIONES**

**3.1. Resultados de prueba piloto**

Se empleó una prueba piloto a 10 empleados de la empresa Aguapen EP, misma que se determinó de manera aleatoria, y tuvo como propósito la validación de confiabilidad de los instrumentos antes de su aplicación, por tal razón se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 6: Correlación de Rho Spearman de la prueba piloto**

		<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	Correlación de Rho Spearman	1	0,973**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	10	10
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Correlación de Rho Spearman	0,973**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	10	10

**Interpretación de la correlación de Rho Spearman para prueba piloto:**

El valor 0,973 el cual corresponde a la fiabilidad del coeficiente de Rho Spearman para este estudio, determinado por la prueba piloto efectuada, se la ubica en un nivel de confiabilidad Muy alta por estar en el rango de 0,81 a 1,00.

**3.2. Resultados de entrevista a gerente de la Empresa Aguapen EP.**

**1. ¿Cómo describiría usted la manera en que los empleados de Aguapen EP aplican sus habilidades en sus áreas de trabajo?**

Los empleados, conforme a las exigencias y requerimientos de sus puestos de trabajo, tratan de cumplir con las indicaciones solicitadas por sus respectivos departamentos. Sin embargo, solo un 30 % del personal se encuentra capacitado, principalmente debido a su antigüedad en la empresa. Por esta razón, se evidencia la necesidad de implementar programas de capacitación que permitan reforzar las competencias laborales de los empleados.

## **2. ¿De qué forma las aptitudes laborales de los empleados contribuyen en el desarrollo institucional de Aguapen EP?**

La mayoría de los servidores públicos de la empresa Aguapen EP poseen aptitudes laborales que se reflejan positivamente en su desempeño diario. Las aptitudes identificadas en el personal se fundamentan en las competencias básicas, evidenciadas en la iniciativa que demuestran los empleados al enfocarse en cumplir sus funciones o actividades de manera adecuada. Además, considero que este tipo de comportamientos influye significativamente en el clima laboral y repercute directamente en la calidad del servicio que brinda la empresa, contribuyendo a afianzar lazos de confianza con los usuarios.

Sin embargo, no todos los empleados ejecutan sus labores bajo los mismos estándares; para muchos representa un desafío demostrar competitividad a través de sus aptitudes laborales, ya que anteponen diversas ideologías al trabajo sin considerar su nivel de preparación. Estas brechas repercuten negativamente en las gestiones de la entidad.

Asimismo, la falta de programas estructurados de capacitación continua y la ausencia de evaluaciones periódicas de desempeño impiden conocer con precisión el nivel de preparación del personal. Por ello, resulta necesario implementar medidas adecuadas que optimicen las aptitudes de nuestros colaboradores, alineándolas con los requerimientos institucionales, con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad e integralidad de los puestos de trabajo en Aguapen EP.

## **3. ¿Se plantean estrategias en conjunto con el personal para fortalecer su capacidad de adaptación ante los cambios institucionales, y cómo lo hace?**

Como entidad pública, se está priorizando el involucramiento de todos los empleados, por lo que la capacidad de adaptación es fundamental para participar activamente en todo lo requerido. Es decir, evaluamos sus formas de trabajo ante pequeños cambios internos, promoviendo la colaboración entre diferentes áreas o departamentos. Sin embargo, se ha identificado que la capacidad de adaptación no es homogénea en todo el personal.

## **4. ¿Se miden los resultados en los empleados de Aguapen EP, cuál es el objetivo?**

Sí, como entidad pública se aplican evaluaciones de desempeño; sin embargo, sus resultados no siempre conducen a la implementación efectiva de medidas de mejora, ya que en muchas ocasiones se cumplen únicamente como un requisito administrativo. No obstante, somos conscientes de que estos resultados permiten identificar anomalías en los procesos,

detectar brechas de rendimiento y tomar decisiones fundamentadas en la realidad de la gestión del talento humano. Por ello, es fundamental implementar un sistema más automatizado que no solo evalúe el desempeño, sino que también ofrezca soluciones específicas para el desarrollo y mejora continua de los colaboradores.

**5. ¿Cómo evalúa usted el servicio al cliente que los empleados brindan a los usuarios de Aguapen EP?**

Considero que el servicio al cliente brindado por la empresa ha mejorado significativamente, tanto en la atención como en el tiempo de respuesta ante las solicitudes de la ciudadanía. Sin embargo, aún existe un grupo de empleados que necesitan fortalecer esta competencia, ya que se continúan evidenciando actitudes poco amables y situaciones de desinformación. Por tal motivo, es fundamental reforzar la gestión por competencias mediante la implementación de capacitaciones específicas en atención al cliente y manejo de conflictos.

**6. ¿De qué manera influye la eficiencia laboral en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de Aguapen EP?**

En Aguapen EP, la eficiencia laboral implica que todo el talento humano ejecute de manera simultánea y correcta las funciones, procesos y actividades asignadas, con el propósito de generar resultados significativos para la empresa y brindar un servicio de calidad a la comunidad. Sin embargo, como en muchas entidades públicas, se presentan diversos inconvenientes que dificultan el cumplimiento efectivo de las labores, afectando el nivel de eficiencia. Por ello, el personal de Aguapen EP se esfuerza constantemente por desempeñar sus tareas de la mejor manera posible, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales. Asimismo, se reconoce que la sobrecarga laboral es un factor determinante que impacta el ritmo de trabajo e impide alcanzar la eficiencia deseada.

**7. ¿Cómo describe usted la comunicación entre los empleados?**

He evidenciado que la comunicación entre los empleados, en términos generales, ha mejorado, ya que se utilizan diversos medios para la difusión de información, como plataformas digitales (Zoom, Meet) y redes sociales como WhatsApp. Además, se han comenzado a implementar reuniones periódicas. No obstante, aún persisten inconvenientes relacionados con la forma en que se comunica, ya sea por falta de claridad o por retrasos en la entrega de la información. En cuanto a la comunicación interna, presencial y

departamental, se ha visto afectada por desacuerdos entre el personal, lo que en algunos casos ha derivado en la omisión o reserva de información relevante.

**8. ¿Qué acciones observa usted por parte de los empleados para mantener relaciones interpersonales adecuadas en el entorno laboral?**

He observado que el personal demuestra interés en colaborar entre áreas y, en general, mantiene buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, en situaciones de conflicto o cuando se trabaja bajo presión, suelen presentarse desacuerdos. Por ello, es fundamental que el liderazgo asuma un rol mediador, con el fin de prevenir mayores inconvenientes y promover un ambiente laboral armonioso y colaborativo.

**9. ¿Bajo qué parámetros se evalúa el nivel de productividad de los empleados?**

Considero que los factores determinantes para evaluar el nivel de productividad de los empleados se enmarcan en varios aspectos clave: el servicio que se brinda al usuario, el trabajo en equipo de manera coordinada, la calidad del trabajo en relación con el tiempo de respuesta, y la capacidad para ejecutar acciones efectivas en la resolución de conflictos. Un empleado que cumple con estas expectativas demuestra un nivel de eficiencia notable en el ámbito laboral. Sin embargo, se considera fundamental implementar indicadores específicos que permitan evaluar en mayor profundidad cada uno de estos parámetros, con el fin de establecer mecanismos de motivación, como recompensas, en reconocimiento a la labor desempeñada.

**10. ¿De qué manera la planificación laboral influye en el desempeño de los empleados de Aguapén EP?**

Una planificación clara y coherente permite un trabajo coordinado entre todos los departamentos involucrados, evitando así la ejecución de acciones improvisadas. Por tal motivo, se considera que una adecuada planificación en el ámbito laboral facilita la coordinación de las actividades diarias y promueve un trabajo conjunto efectivo, lo que se traduce en un mejor desempeño por parte de los empleados. No obstante, siempre se debe tener en cuenta que no todo lo planificado puede ejecutarse en los tiempos y formas previstos, ya que pueden surgir imprevistos o fallos en los procesos, lo cual podría afectar los resultados esperados y alterar la planificación establecida.

### **11. ¿Cómo describe usted el trabajo en equipo entre los empleados de Aguapen EP?**

El trabajo en equipo implica la participación de todos los departamentos de la empresa, desde el personal operativo hasta la gerencia. Sin embargo, existen brechas que dificultan una comunicación y comprensión efectiva entre los departamentos técnicos y operativos. Por esta razón, se considera necesario fortalecer la colaboración interdepartamental con el fin de mejorar la fluidez en los procesos y optimizar los resultados organizacionales.

### **12. ¿De qué manera percibe usted el compromiso organizacional de los empleados hacia los objetivos de la empresa Aguapen EP?**

Pienso que el personal muestra un nivel de compromiso hacia la empresa, en muchos casos motivado por la gratitud de contar con una oportunidad laboral. Son colaboradores dispuestos a ayudar y participar en las actividades que están a su alcance. Sin embargo, aún no se ha logrado que todo el talento humano desarrolle un verdadero sentido de pertenencia con la entidad. Existen empleados que acuden al trabajo únicamente por el cumplimiento del horario y la estabilidad salarial, lo que evidencia que todavía es necesario fortalecer el vínculo entre el trabajador y el propósito institucional. Esta situación se debe, en parte, a la escasa motivación y la falta de reconocimiento al esfuerzo diario que implica servir a la comunidad.

### **13. ¿De qué manera los empleados contribuyen a la resolución de problemas en beneficio de la empresa Aguapen EP?**

He observado que los empleados no se involucran completamente en la resolución de problemas, ya que suelen esperar que los directivos tomen la iniciativa para plantear soluciones. Es decir, muchos no se consideran capaces de proponer ideas o estrategias que contribuyan a resolver eventualidades fuera del marco de sus funciones habituales. Por esta razón, se plantea la necesidad de capacitar al personal en gestión de conflictos, con el fin de fomentar en ellos un sentido de responsabilidad y participación activa en la resolución de problemas dentro de la entidad.

**14. ¿En qué situaciones considera usted que los empleados trabajan bajo presión, y cómo se gestiona esta situación?**

Todos los empleados, en algún momento, se sienten presionados por las actividades o tareas cotidianas, lo cual suele interpretarse como estrés laboral. Sin embargo, dentro de la entidad se evidencia que la mayor carga y presión recae sobre el personal técnico y operativo, quienes realizan trabajos de campo que requieren un mayor esfuerzo físico y emocional. Estas labores incluyen la reparación de tuberías averiadas, la reinstalación del servicio, la atención de emergencias por colapsos de alcantarillado durante la temporada de lluvias, entre otras eventualidades. Por esta razón, se considera necesario e indispensable brindar apoyo psicológico a todo el talento humano, así como fortalecer sus habilidades para el manejo emocional y la gestión adecuada de sus sentimientos.

**15. ¿De qué manera ejerce usted el liderazgo dentro de la empresa Aguapen EP?**

Como gerente de Aguapen EP, me enfoco en demostrar un estilo de liderazgo participativo y orientado a resultados, porque considero fundamental involucrarme en todo lo relacionado con el bienestar de nuestros empleados. Esto, a su vez, repercute de manera positiva en el futuro de la empresa. Además, a través de este liderazgo puedo vincularme de forma más directa con el personal, lo que me permite conocer con mayor exactitud las experiencias y necesidades diarias de nuestros colaboradores.

**16. ¿Cómo se gestiona el proceso de toma de decisiones en la empresa Aguapen EP?**

Considero que la toma de decisiones implica una serie de procesos y situaciones que deben ser analizadas cuidadosamente, considerando el impacto que dichas decisiones tendrán tanto a nivel empresarial como externo. Las decisiones que se tomen influirán, de una u otra manera, en los usuarios de nuestros servicios. Por ello, no pueden adoptarse de forma ligera; es necesario evaluar criterios, ventajas y desventajas para controlar adecuadamente cada situación. Además, es fundamental considerar los puntos de vista de nuestros empleados técnicos y operativos, ya que son quienes conocen más de cerca las circunstancias diarias del entorno laboral. Por esta razón, el proceso de toma de decisiones debe partir desde la gerencia, en coordinación con el personal administrativo, técnico y operativo.

### 3.3. Resultados de encuestas

A través del software estadístico SPSS versión 25, se realizó la validación de los instrumentos aplicados. Las estadísticas de fiabilidad se aplicaron por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual lanzó un resultado de 0.990 para la encuesta dirigida a los empleados de la empresa demostrando una alta fiabilidad.

**Tabla 7: Coeficiente Alfa de Cronbach**

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,990	16

Los resultados fueron analizados en función del baremo de medición de Rho Spearman.

**Tabla 8: Baremo de medición Rho Spearman**

Valor de Rho	Nivel de correlación
0.0 – 0.1	No hay correlación
0.1 – 0.3	Poca correlación
0.3 – 0.5	Correlación media
0.5 – 0.7	Correlación alta
0.7 – 1.0	Alta perfecta

### Comprobación de hipótesis

**Hipótesis General:** Las competencias laborales influyen en el desempeño de los empleados de Aguapen EP, Salinas.

**Tabla 9: Comprobación de Hipótesis general**

		COMPETENCIAS LABORALES	DESEMPEÑO LABORAL
COMPETENCIAS LABORALES	Correlación de Rho Spearman	1	0,992**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	225	225
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Rho Spearman	0,992**	1
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	225	225

### Interpretación:

Se observa en la tabla antepuesta que la correlación de las variables del estudio denominadas competencias laborales y desempeño laboral, en la cual se evidencia que existe un alto nivel de incidencia correspondiente al 0,992\*\*, determinando la correlación de Rho Spearman. En efecto, a los resultados indica ser una correlación alta y lineal, donde las competencias laborales influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Aguapen EP. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis afirmativa.

### Comprobación de hipótesis específica 1

Las competencias básicas inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

**Tabla 10: Comprobación de hipótesis específica 1 - Rho Spearman**

		<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
COMPETENCIAS BÁSICAS	Correlación de Rho Spearman	1	0,985**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	225	225
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Rho Spearman	0,985**	1
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	225	225

### Interpretación:

Con el coeficiente correlacional de 0,985\*\*, por lo tanto, se demostró una correlación alta perfecta entre el impacto de las competencias básicas y el desempeño laboral. El resultado alcanzado determina la influencia de los conocimientos y habilidades de los puestos de trabajo sobre el fortalecimiento continuo de competencias de los servidores de la empresa Aguapen EP, por lo tanto, esto sugiere la relevancia de reforzar las competencias básicas de todo el talento humano de la institución.

### Comprobación de hipótesis específica 2

Las competencias genéricas impactan en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

**Tabla 11: Comprobación de hipótesis específica 2 - Rho Spearman**

		COMPETENCIAS GENÉRICAS	DESEMPEÑO LABORAL
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Correlación de Rho Spearman	1	0,970**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	225	225
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Rho Spearman	0,970**	1
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	225	225

#### Interpretación:

En el instrumento aplicado se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,970\*\*, representando una correlación alta perfecta según el baremo de medición de Rho Spearman. Este resultado sugiere que, las dimensiones correspondientes a capacidad de adaptación y la orientación a resultados inciden significativamente en el desempeño de los empleados, por lo tanto, un plan estratégico de capacitación continua, fortalecería las competencias laborales de los empleados de Aguapen EP.

### Comprobación de hipótesis específica 3

Las competencias específicas influyen en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas.

**Tabla 12: Comprobación de hipótesis específica 3 - Rho Spearman**

		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESEMPEÑO LABORAL
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Correlación de Rho Spearman	1	0,968**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	225	225
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Rho Spearman	0,968**	1
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	225	225

### **Interpretación:**

Con un resultado de 0,968\*\*, se demuestra una alta correlación entre la dimensión servicio al cliente con la variable desempeño laboral, de igual manera la eficiencia laboral con el desempeño laboral. Esto afirma que, las competencias específicas son premisa fundamental para la ejecución y desarrollo de un cargo, por lo tanto, eleva el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados de la empresa Aguapen EP.

### **Comprobación de hipótesis específica 4**

Las competencias sociales inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas

**Tabla 13: Comprobación de hipótesis específica 4 - Rho Spearman**

		<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
COMPETENCIAS SOCIALES	Correlación de Rho Spearman	1	0,941**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	225	225
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Rho Spearman	0,941**	1
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	225	225

### **Interpretación:**

En la comprobación de hipótesis efectuadas a las competencias laborales de ámbito social con relación de incidencia a el desempeño laboral se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,941\*\*, lo que representa una correlación alta perfecta, según el baremo de mediación de Rho Spearman. Esto quiere decir que, las dimensiones de comunicación y relaciones interpersonales son incidentes en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP.

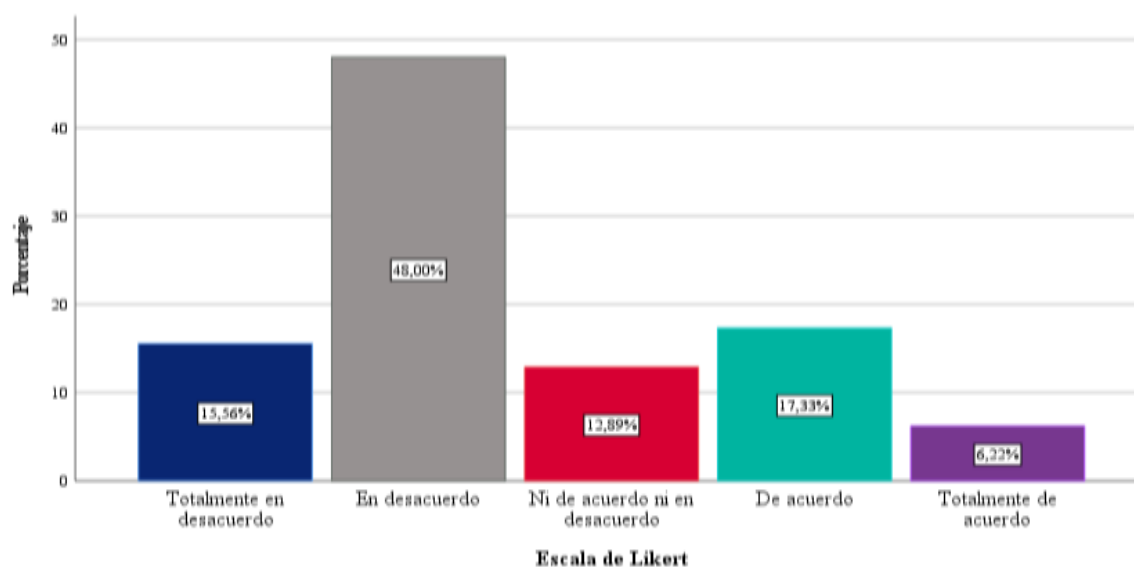
### 3.4. Resultados de encuestas aplicadas a empleados de Aguapen EP

#### 1. ¿Cuento con las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente con las funciones del puesto de trabajo en la empresa Aguapen EP?

Tabla 14: Habilidades del personal

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	15,56%
En desacuerdo	108	48,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	12,89%
De acuerdo	39	17,33%
Totalmente de acuerdo	14	6,22%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1: Habilidades del personal



#### Interpretación:

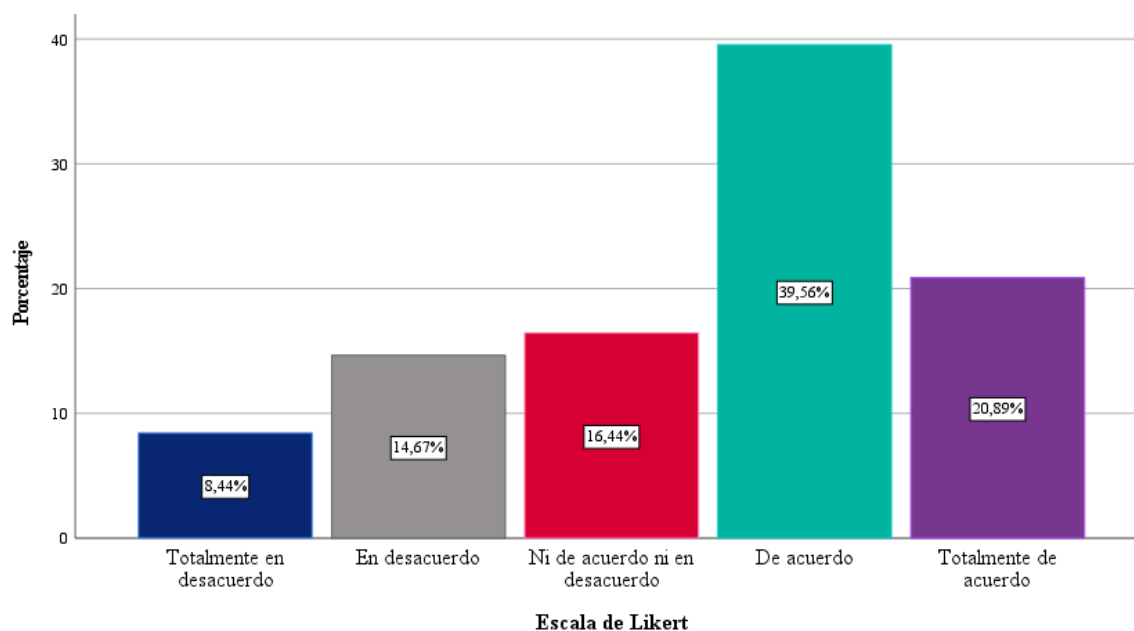
En la siguiente gráfica, podemos evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a los empleados de la Empresa Aguapen EP, se muestra que el 48% respondieron estar en desacuerdo debido a que consideran que no cuentan con las habilidades necesarias para dar cumplimiento de manera idónea a las funciones que se requieren para ejecutar las tareas del puesto de trabajo, sin embargo, el 6,22% de ellos manifestaron estar totalmente de acuerdo, porque cuentan con las habilidades que se requieren en su cargo. Esto surge a través de diferentes factores de formación del personal, por lo que se requiere realizar gestiones para su mejoramiento.

## 2. ¿Mis aptitudes inciden en el clima laboral de la empresa de Aguapen EP?

Tabla 15: Aptitudes del personal

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	8,44%
En desacuerdo	33	14,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	16,44%
De acuerdo	89	39,56%
Totalmente de acuerdo	47	20,89%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Gráfico 2: Aptitudes del personal



### Interpretación:

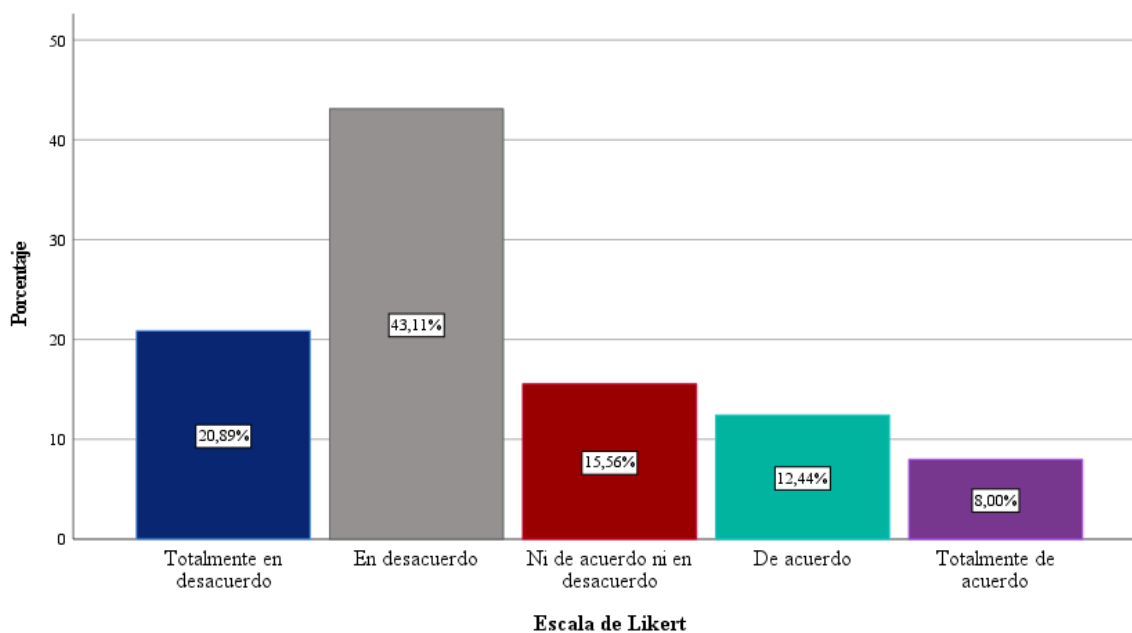
Según las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Aguapen EP, se evidencia que el 39,56% de los encuestados mencionaron estar de acuerdo en que las aptitudes que muestran en la empresa como parte de sus competencias laborales inciden significativamente en el clima laboral de la empresa. Sin embargo, el 8,44% determinaron estar totalmente en desacuerdo. Pues la postura de los empleados expresa mucho de cómo se ejecuta el cumplimiento de sus funciones con plena predisposición de ejecutar sus actividades cotidianas.

3. ¿Se adapta con facilidad a los cambios en los procesos que se presentan en la empresa Aguapen EP?

Tabla 16: Adaptabilidad al cambio

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	47	20,89%
En desacuerdo	97	43,11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	15,56%
De acuerdo	28	12,44%
Totalmente de acuerdo	18	8,00%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Gráfico 3: Adaptabilidad al cambio



**Interpretación:**

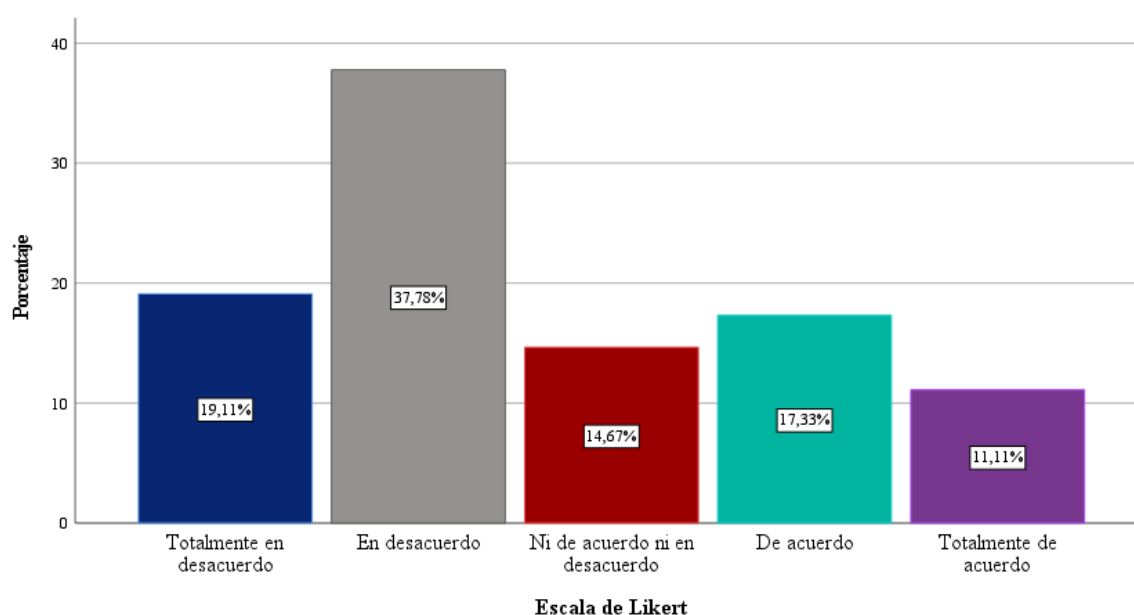
En el cuadro y gráfico antepuesto, se puede evidenciar que el 43,11% de los empleados de la empresa Aguapen EP manifestaron estar en desacuerdo, debido a que la competencia laboral genérica de adaptabilidad a los cambios no se promueve de manera idónea. El 8% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, porque no tienen inconvenientes a la adaptabilidad en el entorno laboral. En función del mayor porcentaje, es necesario buscar estrategias que faciliten adoptar esta competencia.

**4. ¿En la empresa Aguapen EP se brinda la orientación necesaria por parte de los superiores para alcanzar los resultados esperados?**

**Tabla 17: Orientación a resultados**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	43	19,11%
En desacuerdo	85	37,78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	14,67%
De acuerdo	39	17,33%
Totalmente de acuerdo	25	11,11%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4: Orientación a resultados**



**Interpretación:**

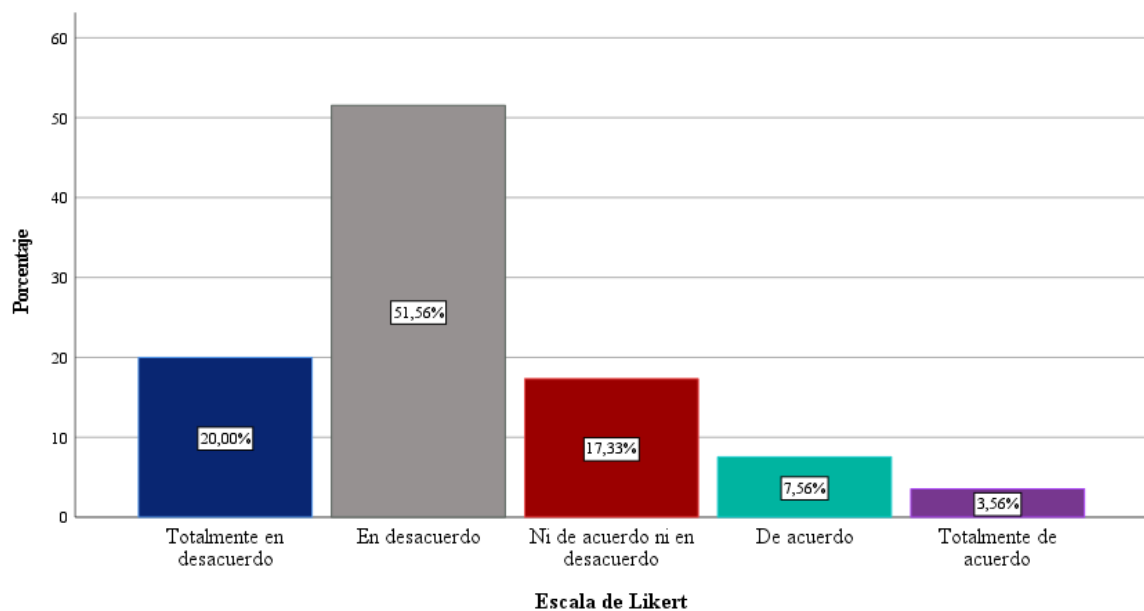
De acuerdo a los resultados recopilados en la encuesta, se evidencia que los empleados de la empresa Aguapen EP con un 37,78% mencionan estar en desacuerdo al considerar que la orientación que reciben por parte de los superiores no es la adecuada para lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, por el contrario, el 11,11% de los empleados indicaron estar totalmente de acuerdo con las gestiones que reciben de parte de los directivos. Por consiguiente, debido al alto porcentaje de inconformidades, es importante determinar el nivel de involucramiento que tienen los directivos con los empleados

**5. ¿La empresa promueve una cultura de servicio al cliente enfocado en la calidad, excelencia y respeto?**

**Tabla 18: Servicio al cliente**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	45	20,00%
En desacuerdo	116	51,56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	17,33%
De acuerdo	17	7,56%
Totalmente de acuerdo	8	3,56%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5: Servicio al cliente**



**Interpretación:**

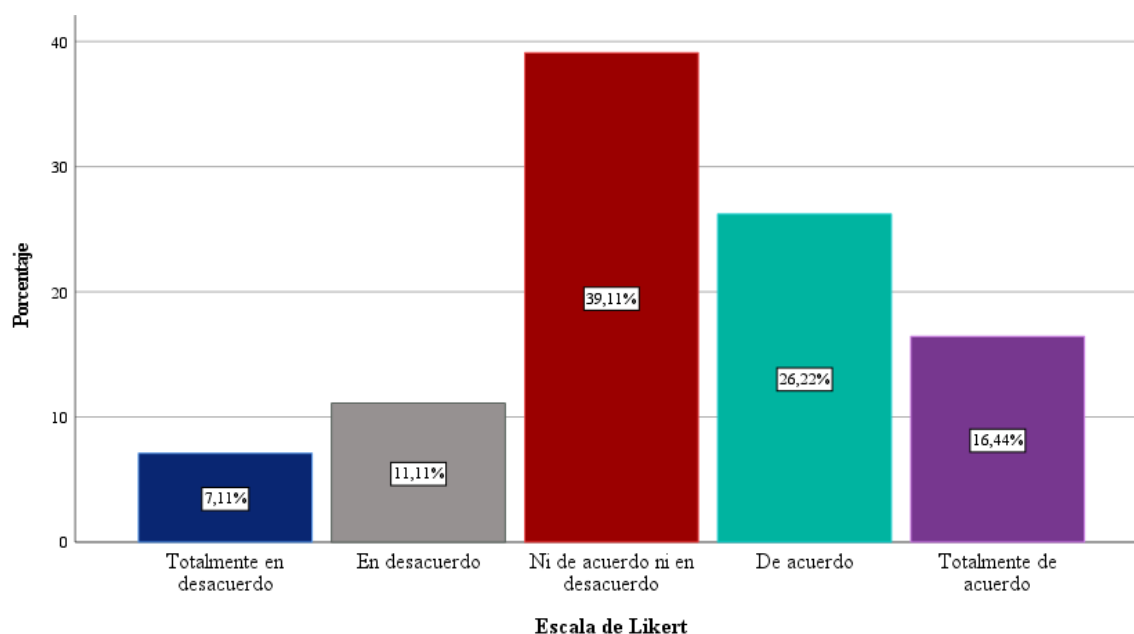
Con la información que antecede, se evidencia que el 51,56% de los empleados mencionaron estar en desacuerdo, pues consideran que la empresa Aguapen EP no se enfoca en promover en su totalidad una cultura de servicio al cliente. Sin embargo, el 3,56% manifiestan estar totalmente de acuerdo. Pero en la mayoría de los empleados consideran que es irrelevante la importancia que se le da a la búsqueda de opciones de mejora para el servicio al cliente, lo cual debería tomarse en cuenta con mayor frecuencia, al ser la carta de presentación con el usuario.

6. ¿Demuestra eficiencia laboral en los procesos que se realizan en la empresa Aguapen EP?

**Tabla 19: Eficiencia Laboral**

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	7,11%
En desacuerdo	25	11,11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	39,11%
De acuerdo	59	26,22%
Totalmente de acuerdo	37	16,44%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6: Eficiencia Laboral**



**Interpretación:**

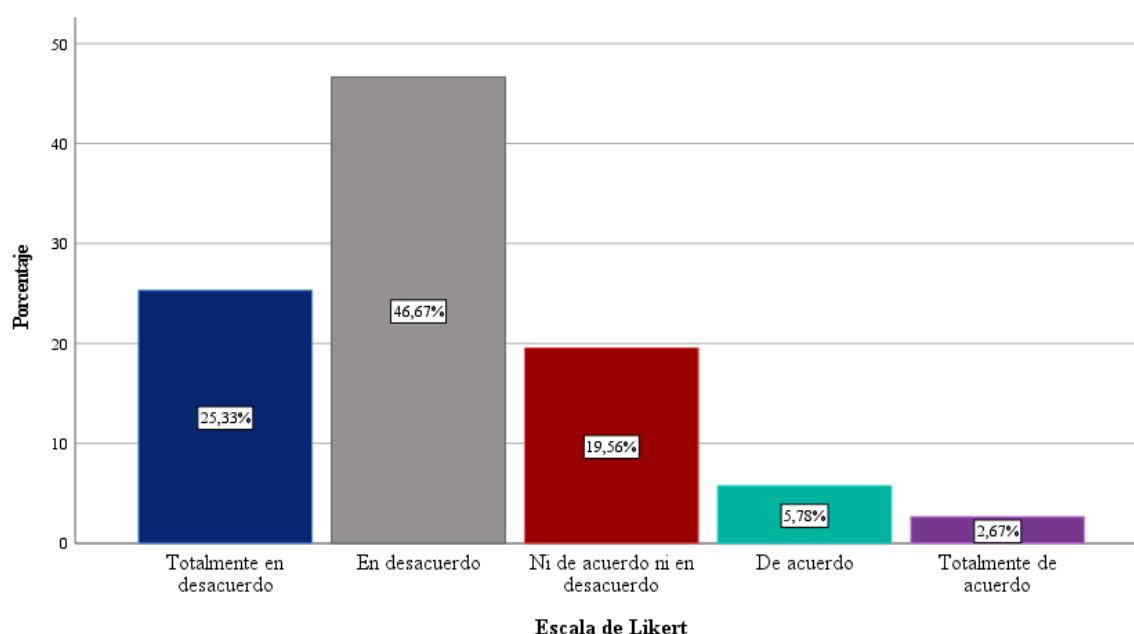
En base a los resultados obtenidos, se muestra que el 39,11% de los empleados de la empresa Aguapen EP mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, pues consideran que demuestran un nivel de eficiencia laboral que muchas veces puede ser óptimo y en otros casos en un nivel no acorde a lo esperado. Por consiguiente, un 26,22% determinaron estar de acuerdo, pues consideran que su nivel de competencias laborales les permite ser eficientes en su puesto de trabajo, sin embargo, el 7,11% de los empleados indican estar totalmente en desacuerdo.

**7. ¿Recibe retroalimentación continua por parte de los superiores sobre el desempeño de funciones?**

**Tabla 20: Retroalimentación**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	57	25,33%
En desacuerdo	105	46,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	19,56%
De acuerdo	13	5,78%
Totalmente de acuerdo	6	2,67%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7: Retroalimentación**



**Interpretación:**

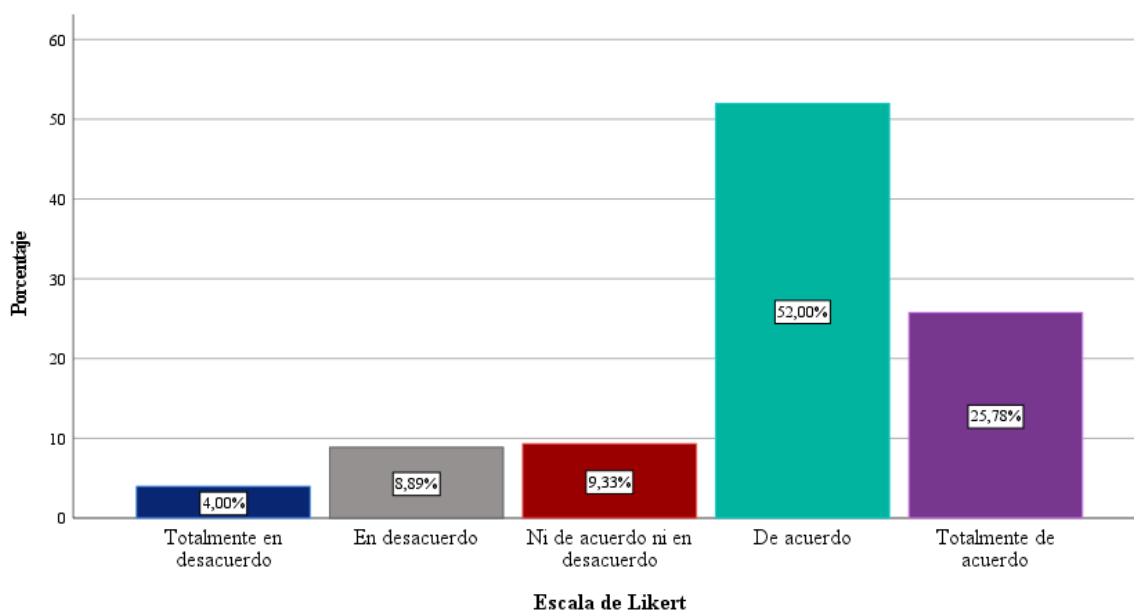
Con la información antepuesta, se evidencia que el 46,67% de los empleados de Aguapen EP indican estar en desacuerdo, pues consideran que no se recibe una retroalimentación continua por parte de los directivos de la empresa, lo cual le permitan conocer acerca del desempeño de sus funciones. El 2,67% mencionó estar totalmente de acuerdo. En función de que la gran mayoría de los empleados desconocen como llevan su proceso de aportación en la empresa, es importante establecer medidas que les permitan profundizar en la importancia de la retroalimentación en la institución.

**8. ¿Las relaciones interpersonales son una competencia laboral necesaria para el correcto desempeño de funciones en la empresa Aguapen EP?**

**Tabla 21: Relaciones interpersonales**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	9	4,00%
En desacuerdo	20	8,89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	9,33%
De acuerdo	117	52,00%
Totalmente de acuerdo	58	25,78%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8: Relaciones interpersonales**



**Interpretación:**

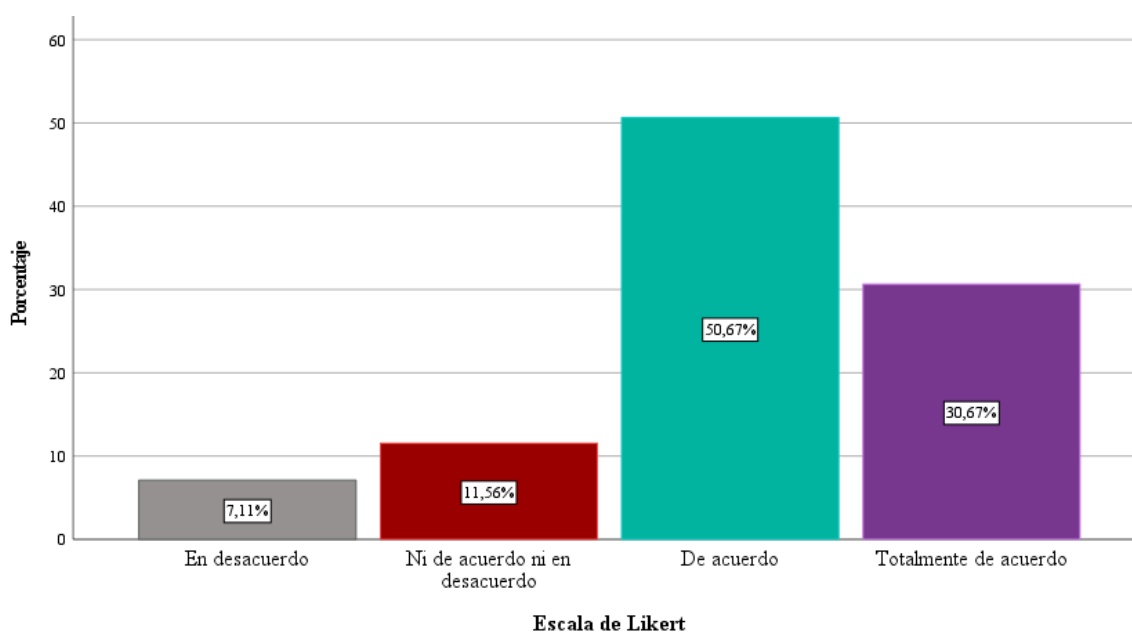
Como se muestra en la tabla y gráfica antepuesta, la mayoría de los empleados representados por el 52% de los empleados encuestados, mencionaron estar de acuerdo, al considerar que las relaciones interpersonales en el trabajo influyen de manera significativa en el desempeño de los empleados, debido a que esto les permite de una manera más profesional involucrarse o centrarse en el cumplimiento de tareas puntuales en la empresa sino más bien establece una interacción entre departamentos. Aunque existe un 4% de los empleados que manifiestan estar totalmente en desacuerdo, se debe a que no les interesaría un vínculo participativo en la empresa.

**9. ¿Se esfuerza por mejorar el nivel de productividad en las actividades propias de su área de trabajo?**

**Tabla 22: Nivel de productividad**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	16	7,11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	11,56%
De acuerdo	114	50,67%
Totalmente de acuerdo	69	30,67%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9: Nivel de productividad**



**Interpretación:**

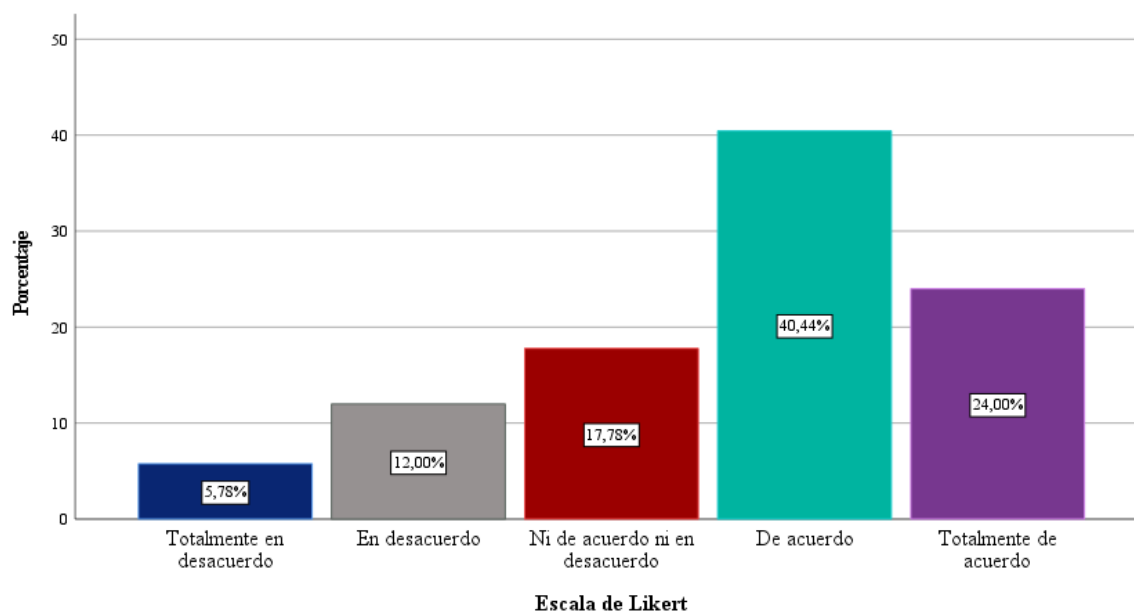
En la información que antecede se puede evidenciar que el 50,67% de los empleados de la empresa Aguapen EP, se esfuerza por mejorar su nivel de productividad focalizándose solamente en las actividades que conciernen a su puesto de trabajo, sin embargo, no se ha potencializado la capacitación hacia sus competencias laborales propias que todo colaborador debe desarrollar. Por el contrario, con un número minoritario de los encuestados representados por el 7,11%, mencionan estar en desacuerdo por diferentes factores que afectan a su rendimiento.

**10. ¿Tiene la capacidad de ejecutar la planeación laboral conforme a los requerimientos de su puesto de trabajo?**

**Tabla 23: Planeación laboral**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	13	5,78%
En desacuerdo	27	12,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	17,78%
De acuerdo	91	40,44%
Totalmente de acuerdo	94	24,00%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10: Planeación laboral**



**Interpretación:**

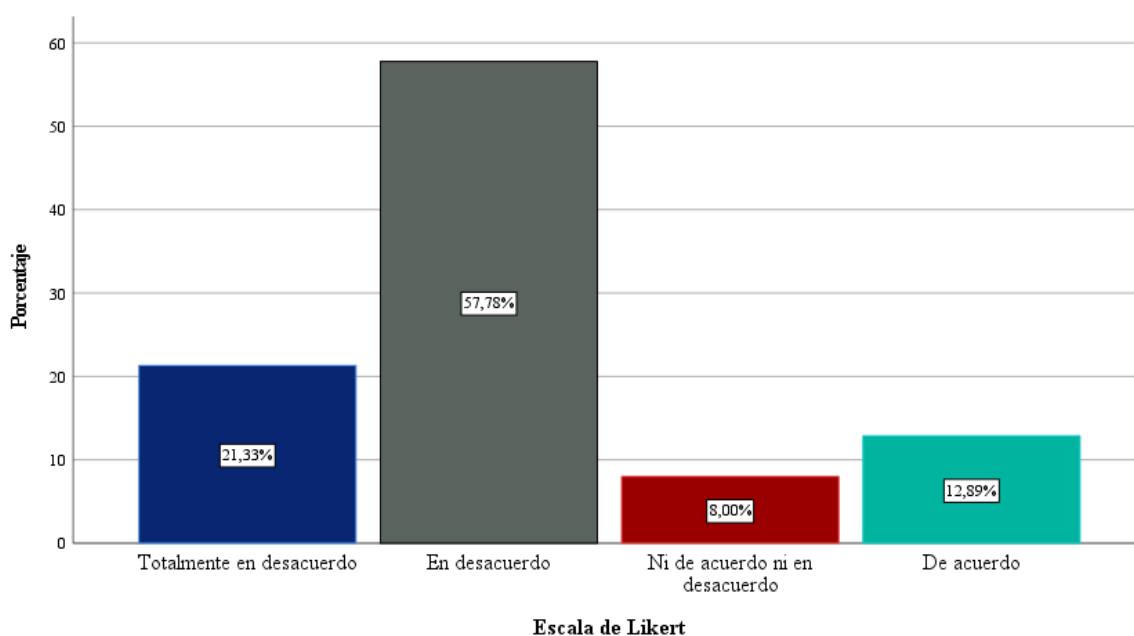
En base a la información antepuesta, se evidencia que el 40,44% de los empleados de la empresa Aguapen EP, manifiestan estar de acuerdo con la capacidad que tienen para ejecutar la planeación laboral dentro de su área de trabajo, consecuentemente el 24% asume estar totalmente de acuerdo. sin embargo, el 5,78% de los empleados respondieron estar totalmente en desacuerdo, porque consideran que les falta potencializar sus competencias laborales enfocadas a la administración del bien público.

## 11. ¿Disfruta ser partícipe de las actividades que requieren el trabajo en equipo?

Tabla 24. Trabajo en equipo

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	48	21,33%
En desacuerdo	130	57,78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	8,00%
De acuerdo	29	12,89%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Gráfico 11: Trabajo en equipo



### Interpretación:

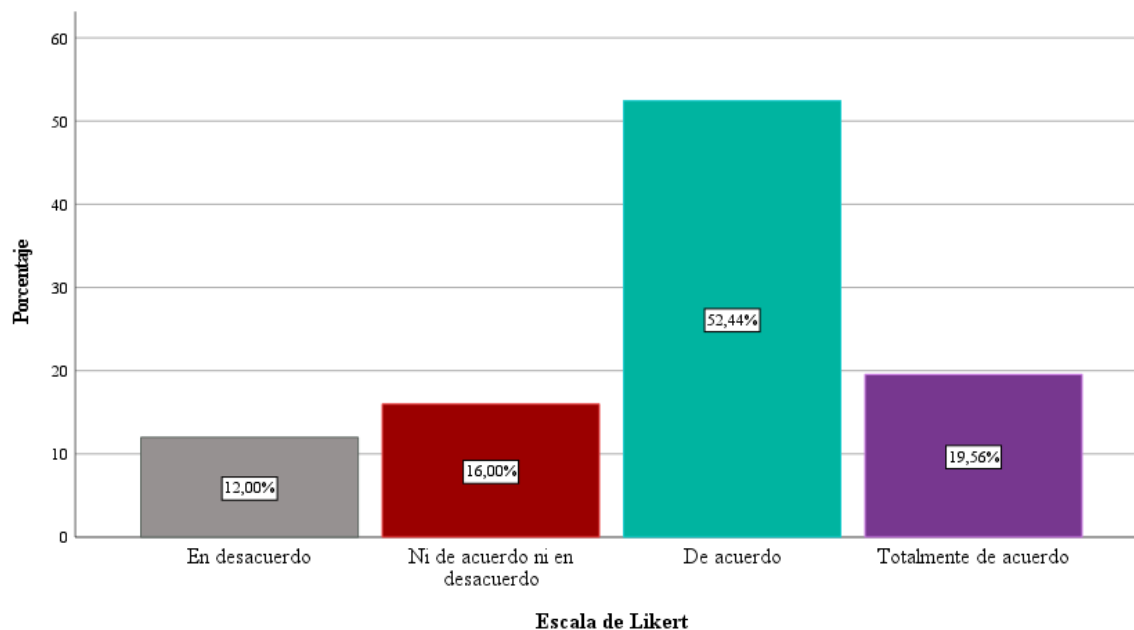
La información que antecede, muestra que el 57,78% de los empleados de la empresa Aguapen EP, manifiestan estar en desacuerdo con ser partícipe de las actividades que involucran el trabajo en equipo, debido a que existen diferencias laborales y personales de los empleados, que influyen en la armonía del clima laboral. Por el contrario, existe un grupo de empleados representados por el 12,89% que mencionaron estar de acuerdo, debido a que consideran una manera más óptima el poder enfocarse hacia una sola meta institucional. Sin embargo, también existe un 8% de los empleados que determinaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que se efectúen los trabajos en equipo. Por tal razón, se considera importante profundizar la importancia que conlleva la ejecución y coordinación del trabajo en equipo en la institución.

**12. ¿Me siento comprometido con los objetivos organizacionales de la empresa Aguapen EP?**

**Tabla 25: Compromiso organizacional**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	27	12,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	16,00%
De acuerdo	118	52,44%
Totalmente de acuerdo	44	19,56%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12: Compromiso organizacional**



**Interpretación:**

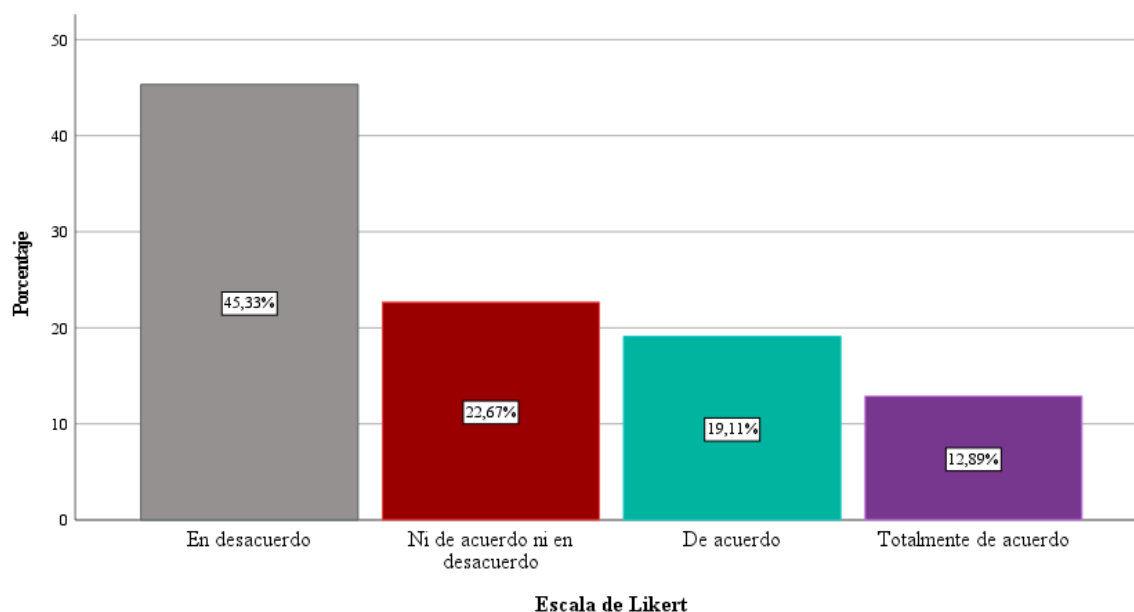
La información que antecede, muestra que el 52,44% de los empleados de la empresa Aguapen EP, expresa estar de acuerdo al sentirse comprometidos con los objetivos de la entidad, de tal manera que demuestran sentido de pertinencia con la institución. También, se evidencia que el 12% de los empleados consideran estar en desacuerdo, debido a que solo trabajan por cumplimiento de funciones más no por compromiso a la entidad.

**13. ¿Plantea soluciones y aplica la resolución de problemas ante los inconvenientes que surgen en el área de trabajo?**

**Tabla 26: Resolución de problemas**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	102	45,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	22,67%
De acuerdo	43	19,11%
Totalmente de acuerdo	29	12,89%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13: Resolución de problemas**



**Interpretación:**

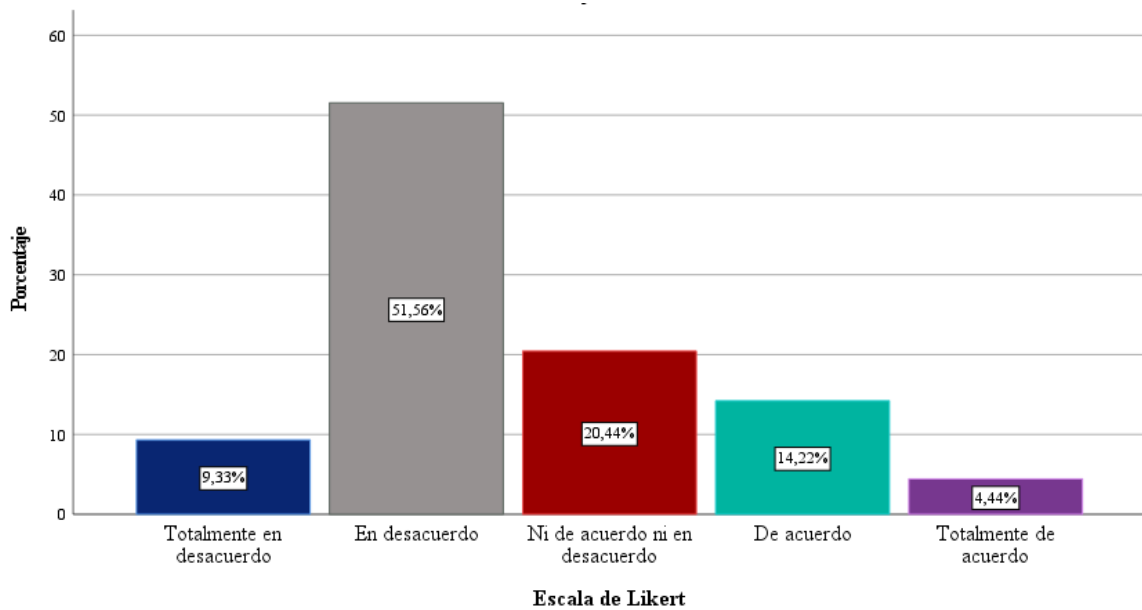
De acuerdo a la información recopilada en las encuestas, se obtuvo que el 45,33% de los empleados de la empresa Aguapen EP indicaron estar en desacuerdo ante la interrogante, debido a que consideran que no está entre sus competencias el planteamiento de soluciones y la resolución de problemas. El 22,67% de ellos mencionó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Otros grupos de los encuestados con un 19,11% y 12,89%, consideraron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo consecuentemente, debido a que si se les ha dado la apertura para expresar sus ideas en casos de conflictos internos.

**14. ¿Demuestra resiliencia ante la presión laboral y logra mantener un desempeño eficiente en el puesto de trabajo?**

**Tabla 27: Resiliencia ante presión laboral**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	21	9,33%
En desacuerdo	116	51,56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	20,44%
De acuerdo	32	14,22%
Totalmente de acuerdo	10	4,44%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14: Resiliencia ante presión laboral**



**Interpretación:**

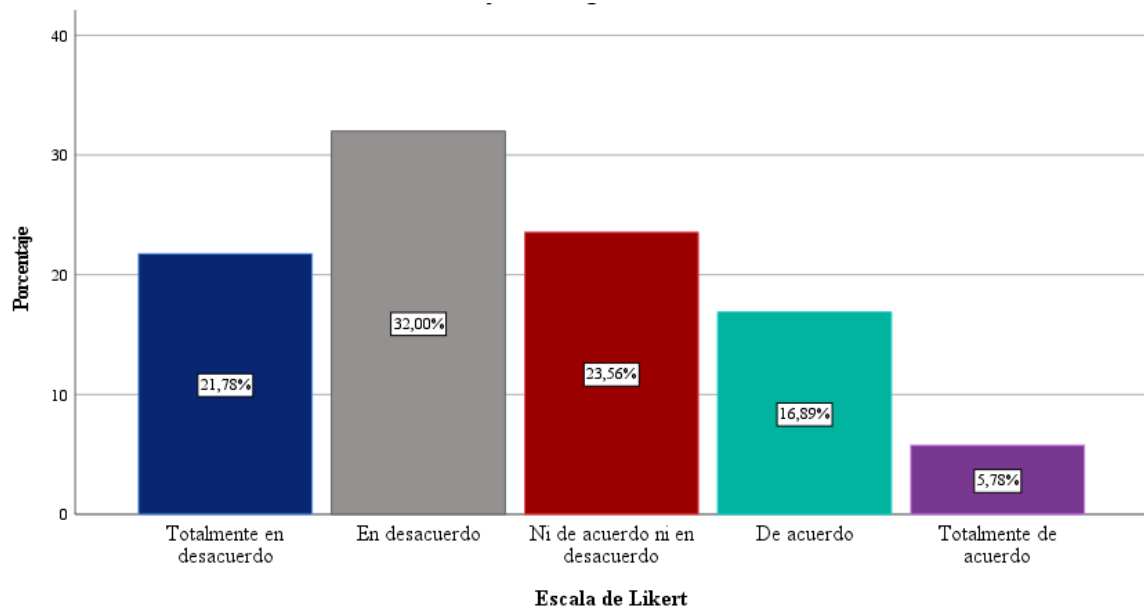
Los resultados que anteceden muestran que el 51,56% del personal encuestado, indicó estar en desacuerdo porque consideran que se evidencian niveles altos de presión laboral lo cual afecta consecuentemente a su desempeño. El 4,44% de los empleados mencionó estar totalmente de acuerdo, debido a que cuentan con la habilidad el trabajo bajo presión.

**15. ¿El liderazgo del gerente orienta a los empleados hacia un mejor rendimiento laboral y contribuye al logro de los objetivos organizacionales?**

**Tabla 28: Liderazgo**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	49	21,78%
En desacuerdo	72	32,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	23,56%
De acuerdo	38	16,89%
Totalmente de acuerdo	13	5,78%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15: Liderazgo**



**Interpretación:**

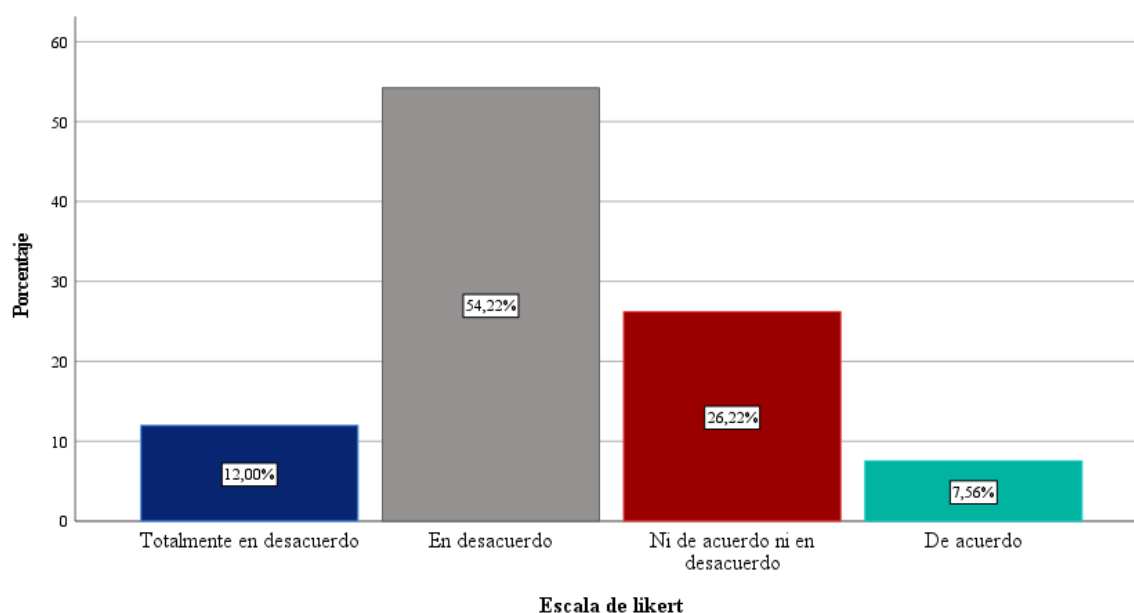
En la tabla y grafica antepuesta, se puede evidenciar que el 32% de los empleados consideran que el liderazgo de parte del gerente no los orienta a mejorar su rendimiento y por consiguiente consideran que no se enfoca en el logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, existe un grupo minoritario de 5,78% de los encuestados quienes mencionan estar totalmente de acuerdo con las gestiones que realiza el actual gerente de la empresa pública Aguapen EP.

**16. ¿Considero que en mi puesto de trabajo tengo autonomía para tomar decisiones relacionadas con mis funciones?**

**Tabla 29: Toma de decisiones**

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	12,00%
En desacuerdo	122	54,22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	26,22%
De acuerdo	17	7,56%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16: Toma de decisiones**



**Interpretación:**

Con la información que antecede, se determina que el 54,22% de los empleados consideran que no tienen autonomía para ejercer la toma de decisiones concernientes al área de trabajo, demostrando así que solo los directivos tienen la autoridad. Sin embargo, un pequeño grupo de trabajadores representados por el 7,56% indican estar de acuerdo. Por lo tanto, es importante dar apertura a que los empleados puedan desenvolverse ante los inconvenientes que se presenten en la entidad.

### 3.5. Discusión de resultados

Las competencias básicas inciden de manera significativa en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP, al constituir el fundamento operativo sobre el cual se desarrollan sus funciones. Los resultados de la encuesta revelan que casi la mitad del personal considera no poseer las habilidades necesarias para cumplir eficazmente con su rol, desde ese punto, la percepción que se ve reforzada por la observación del gerente, quien estima que únicamente el 30% del equipo se encuentra adecuadamente capacitado. Esta deficiencia impacta negativamente en la calidad del servicio y en la eficiencia institucional, pues sin una base sólida de conocimientos, habilidades y aptitudes, los trabajadores no logran alcanzar un desempeño óptimo. Por tal razón, los autores León y otros (2022) sustentan que las competencias laborales pueden motivarse con el tiempo a través de la capacitación y la formación conllevando a la ejecución de la gestión por competencias. Es clave que la empresa cuente con un perfil de competencias en función del cual podrán evaluar a los candidatos al mismo tiempo que seleccionar trabajadores con habilidades y características acordes a los requerimientos del puesto de trabajo.

Las competencias genéricas impactan de forma directa en el desempeño laboral de los empleados de Aguapen EP, particularmente en dimensiones clave como la adaptabilidad, la toma de decisiones y la orientación a resultados, las cuales presentan bajos niveles de desarrollo las cuales afectan negativamente la capacidad de respuesta, reducen la iniciativa individual y generan altos niveles de dependencia, por ende, repercute en una menor eficiencia operativa. En este contexto, se evidencia la necesidad de fortalecer las competencias genéricas a través de programas de formación en liderazgo, habilidades comunicativas y gestión del cambio, que permitan mejorar el desempeño transversal del talento humano y favorecer una cultura organizacional más proactiva y resiliente. En base a este contexto se sustenta por la autora Rojas (2023), quien indica que son de aplicabilidad universal para cualquier nivel de trabajo dentro de un campo determinado, como las competencias para el aprendizaje, la toma de decisiones, el diseño de proyectos, las habilidades interpersonales, etc. Estas competencias son complementarias y pertinentes a cada campo de estudio, demostrando ser esenciales para cualquier área y son requeridas por las particularidades de su contexto de desarrollo. Además, se las consideran como competencias instrumentales, interpersonales y sistemáticas, en el cual prevalece la adaptabilidad.

Las competencias específicas influyen de manera directa en el desempeño laboral de los empleados de Aguapen EP, al estar estrechamente vinculadas con la ejecución técnica y especializada de sus funciones. Aunque más de la mitad del personal manifiesta disposición para mejorar su productividad, aproximadamente el 45% no se considera capaz de proponer soluciones efectivas a los problemas cotidianos, lo que revela una brecha significativa entre la intención de mejora y la capacidad resolutoria. Esta carencia afecta negativamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio prestado. En este sentido, se hace indispensable implementar mecanismos de evaluación continua que incluyan retroalimentación activa, así como programas de capacitación técnica permanente y una planificación estratégica orientada a resultados, que permitan al personal fortalecer sus habilidades específicas y responder de forma eficaz a las exigencias del puesto. En consecuencia, los autores Vargas Sánchez & Lara Lojano (2023). sostienen que las competencias específicas se enfocan a las personas que cuentan con una profesión, oficio o campo del conocimiento. Asumen la capacidad de transferir habilidades y conocimientos a nuevas situaciones en campos especializados y profesiones afines.

Las competencias sociales tienen una incidencia determinante en el desempeño laboral de los empleados de Aguapen EP, ya que afectan directamente la calidad del trabajo en equipo, la comunicación interna y el clima organizacional. Aunque, la mayoría del personal reconoce la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales, más del 57% evita participar activamente en actividades colaborativas, y más del 50% manifiesta baja resiliencia ante situaciones de presión, lo cual evidencia un ambiente laboral fragmentado y con escasa cohesión grupal. Esta deficiencia en la interacción efectiva repercute negativamente en la coordinación de tareas y en los niveles de satisfacción laboral. Por lo tanto, la autora Reyes (2021), sustenta que las competencias de ámbito social se enfocan en las personas colaborativas dentro de los entornos laborales, lo cual refleja su forma de ser y constituye un rasgo de su personalidad. Esta se fundamenta en las relaciones interpersonales y en la capacidad de liderazgo, basada en una comunicación efectiva que le permite hacerse comprender por los demás.

## Conclusiones

Se determinó que, en el presente estudio, la variable “competencias laborales” influye directamente en el “desempeño laboral” de los empleados del sector público pertenecientes a la empresa Aguapen EP, Salinas. Se constató que existen deficiencias en el personal, como el incumplimiento inadecuado de los distintos tipos de competencias laborales: básicas, genéricas, específicas y sociales, las cuales afectan el rendimiento y dificultan alcanzar la eficiencia en el ámbito laboral. Por lo tanto, se considera fundamental fortalecer estas competencias mediante la implementación de un plan de capacitación y la aplicación periódica de evaluaciones de desempeño que contribuyan a la mejora del talento humano en la entidad.

Las competencias laborales básicas identificadas en la investigación incluyen habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos fundamentales relacionados con las tareas del puesto y el uso de herramientas tecnológicas. Estas competencias permitieron evaluar el nivel de comprensión que tienen los empleados respecto a su cargo, siendo determinantes para medir la eficiencia en el desempeño de sus funciones. Por ello, se considera importante fortalecer estas competencias para la ejecución de tareas prioritarias, tanto a nivel departamental como en trabajos generales dentro o fuera de la institución. Según las encuestas realizadas, existe un porcentaje considerable de empleados que necesitan desarrollar estas competencias laborales básicas.

Se verificó que las competencias laborales genéricas de un empleado, tales como, la capacidad de adaptación, la orientación a resultados, la gestión del tiempo, el aprendizaje continuo, la iniciativa y la proactividad, tienen un impacto directo en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP. Aquellos empleados que dominan estas competencias pueden desenvolverse con mayor facilidad en cualquier área de trabajo, demostrando siempre una actitud proactiva para cumplir cabalmente sus funciones y aceptar las exigencias del puesto.

Se determinó que las competencias laborales específicas, como el servicio al cliente y la eficiencia laboral, influyen significativamente en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP. Sin embargo, estas competencias varían según la profesión y el puesto de trabajo de cada empleado. Actualmente, en la entidad se evidenciaron deficiencias en la ejecución de los procesos, ya que la mayoría del personal no corresponde profesionalmente con el cargo que desempeña. Esto se debe a que no se han respetado los procesos de selección de personal establecidos en la normativa del servidor público. Por ello, es necesario que la empresa Aguapen EP implemente medidas adecuadas para capacitar al personal actual, vinculándolos con los conocimientos requeridos para cada puesto de trabajo.

Las competencias laborales de ámbito social fueron evaluadas en el personal de la empresa Aguapen EP, identificándose a través de los instrumentos de recolección de información una comunicación inadecuada que afecta la correcta ejecución de las relaciones interpersonales. Esto repercute negativamente en el desempeño laboral de los empleados. Los indicadores relacionados con comunicación y relaciones interpersonales reflejan problemáticas internas, como un escaso sentido de empatía y tolerancia, desinterés en la colaboración y deficiente escucha activa entre compañeros, lo que también impacta en la atención al usuario del servicio. Por lo tanto, es fundamental implementar soluciones de mejora que contribuyan a optimizar el rendimiento del personal.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa Aguapen EP promueva el desarrollo constante de las competencias laborales identificadas en este estudio, las cuales comprenden competencias básicas, genéricas, específicas y sociales. De igual manera, se aconseja implementar un sistema de evaluación del desempeño que considere las dimensiones propuestas por los diversos autores, incluyendo el desempeño en la tarea, contextual, adaptativo y proactivo, con el fin de obtener una evaluación integral del personal y orientar eficazmente las acciones de capacitación y desarrollo.

Se recomienda a la empresa Aguapen EP implementar estrategias de competitividad laboral enfocadas en desarrollar las competencias básicas, tales como habilidades, actitudes y aptitudes. Así mismo, se debe enfocar en los conocimientos fundamentales de cada cargo o puesto de trabajo, y priorizar el aprendizaje tecnológico, con el objetivo de lograr un desempeño eficiente por parte de todo el talento humano de la entidad.

Se recomienda a la empresa Aguapen EP considerar e implementar acciones orientadas al desarrollo de competencias laborales genéricas, enfocadas en la adaptabilidad al cambio y la orientación a resultados. Estas competencias genéricas pueden fortalecer la capacidad del empleado para desempeñarse eficazmente en cualquier área de trabajo.

Se recomienda a la empresa Aguapen EP potenciar las competencias laborales específicas, enfocándose en el servicio al cliente y la eficiencia laboral. Dada la naturaleza de la entidad, todo el personal debe brindar un buen servicio a los usuarios, desde el gerente hasta el trabajador operativo. Las competencias laborales específicas se reflejan en actividades clave vinculadas al perfil académico o profesional de cada área. Por ello, el departamento de talento humano debe encargarse de revisar la planta laboral para reorganizar los departamentos conforme a los perfiles de cada puesto, de modo que se garantice un desempeño eficiente basado en el dominio de conocimientos.

Se recomienda a la empresa Aguapen EP fortalecer los lazos de comunicación y las relaciones interpersonales, consideradas como competencias laborales sociales relevantes en esta investigación. Estas competencias fomentan la interacción entre departamentos y se promueven a través de canales de comunicación efectivos y dinámicas de integración, lo que contribuye a una correcta ejecución del trabajo en equipo.

## **Propuesta**

### **Estructura de la propuesta.**

#### **Propuesta**

“Plan de capacitación en función de las competencias laborales que fortalezca el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Aguapen EP”

#### **Actividad de la empresa**

La Empresa Municipal Mancomunada Aguapen EP se dedica a la prestación de servicios como el suministro de agua potable, el mantenimiento del alcantarillado sanitario, el sistema pluvial, el saneamiento y el control de aguas residuales. Estas actividades se ejecutan a través de la atención al usuario, la gestión de cobros y la solución de problemas externos relacionados con los trabajos de campo correspondientes.

#### **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

En las entidades públicas, es fundamental contratar personal que posea altos niveles de competencias laborales y las capacidades idóneas requeridas para el adecuado desempeño de un puesto de trabajo. Sin embargo, las intervenciones de los políticos de turno suelen centrarse más en cubrir las vacantes que en realizar un análisis minucioso del perfil de los candidatos.

El proceso adecuado debería realizarse mediante concursos de méritos y oposición, los cuales representan igualdad, objetividad y garantizan la transparencia en la selección de personal. No obstante, estos procesos pueden verse afectados por prácticas fraudulentas, como el favoritismo, que en muchos casos resultan en la selección de personas no aptas para el cargo.

Por esta razón, es necesario implementar un programa de capacitación orientado al fortalecimiento de competencias básicas, genéricas, específicas y sociales, dirigido tanto al personal administrativo como operativo de la empresa Aguapen EP. Esto contribuirá a mejorar el desempeño laboral, en función del cumplimiento eficiente de las funciones asignadas dentro de la entidad.

## **Justificación**

La presente investigación determinó la importancia del diseño e implementación de un plan de capacitación estructurado con base en las competencias laborales, con el propósito de desarrollar nuevas habilidades, adquirir conocimientos y fortalecer destrezas, lo que permitirá mejorar el desempeño laboral de los empleados de Aguapen EP. De esta manera, se busca tecnificar los procesos de reclutamiento y selección de personal, considerando los parámetros y directrices específicas del perfil requerido para cada puesto, en los que prevalecerá la valoración de las competencias laborales de cada candidato.

Asimismo, el plan de capacitación está orientado a potenciar el desarrollo profesional de los empleados, haciendo énfasis en la necesidad de un alto rendimiento laboral, evidenciado mediante la formación continua. Con ello, se pretende transparentar los procesos de selección de personal, otorgando el mérito a quienes realmente demuestren competencia en el área de trabajo correspondiente.

## **Alcance**

El plan de capacitación está dirigido a todo el personal de la empresa Aguapen EP, tanto directivos, administrativos, técnicos y operativos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fortalecer las competencias laborales mediante la implementación de un programa de capacitación puntual e integral que priorice el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las herramientas necesarias para efectuar la capacitación al personal.
- Fundamentar bajo teorías de autores sobre la importancia de las competencias y el desempeño laboral.
- Determinar un sistema de evaluación de desempeño para el personal de Aguapen EP.

## **Introducción o fundamentación**

La propuesta de un plan de capacitación integral tiene como objetivo mejorar los procesos internos y externos de la empresa, enfocándose en fortalecer las competencias laborales del personal tanto administrativo como operativo. Esto permitirá optimizar su desempeño en la ejecución de las funciones propias de su cargo.

Esta alternativa de solución también busca que el personal sea evaluado y promovido en función del mérito, con el propósito de garantizar que los procesos de selección se basen en criterios objetivos. De esta manera, se evitará que factores como las influencias políticas prevalezcan sobre las capacidades reales de los aspirantes, asegurando que quienes accedan a un puesto cuenten con los conocimientos y habilidades mínimas requeridas.

Es fundamental contar con talento humano altamente capacitado para el desempeño de sus funciones, especialmente en las entidades del sector público. Por tal motivo, el diseño e implementación del plan de capacitación contribuirá al fortalecimiento y desarrollo de competencias laborales orientadas al cumplimiento eficiente de las funciones asignadas.

Finalmente, la propuesta plantea programas de capacitación que se ejecuten de manera continua y con base en las necesidades del personal. Además de buscar el mejoramiento del desempeño de los empleados, también promoverá el reconocimiento a la preparación y constancia, fortaleciendo así la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

## **Desarrollo del contenido del Plan de capacitación**

El presente plan de capacitación consta de 3 fases importantes:

### **Fase 1: Planificación - Contenido informativo de las competencias laborales**

En esta Fase 1 se contempla toda la fundamentación teórica de carácter informativo sobre las competencias laborales, tales como las competencias básicas, genéricas, específicas y sociales, alineando dicha información con el perfil y las funciones de los empleados del sector público. Asimismo, se incluye la planificación de las diferentes actividades que permitirán dar cumplimiento al objetivo de la propuesta.

## **Fase 2: Ejecución – Aplicabilidad del plan de capacitación integral**

La Fase 2 comprende la aplicación del plan de capacitación integral, en la cual se presentarán las temáticas del estudio. Para ello, se llevarán a cabo actividades de socialización, tales como talleres dinámicos, reuniones virtuales y grupos focales, con el propósito de evaluar de manera directa el desempeño de los empleados a través de las competencias laborales clave para cada puesto de trabajo.

## **Fase 3: Evaluación y seguimiento**

La Fase 3 contempla la aplicación de procesos de evaluación y seguimiento, con el propósito de medir la comprensión de cada módulo impartido. Esto permitirá establecer parámetros de comparación entre el desempeño previo y el desempeño actual de los participantes en sus respectivos puestos de trabajo, con el fin de evidenciar los resultados obtenidos tras la capacitación.

## **Procedimiento**

Se considera necesario establecer una planificación estructurada que organice tanto los temas a tratar como el tiempo requerido para cumplir con esta formación. Para ello, se presenta un cronograma general de Gantt. Asimismo, se detalla la propuesta del plan de capacitación integral, compuesto por cinco módulos que incluyen sus respectivas temáticas, resultados esperados, metodología, altura.

## Cronograma

**Tabla 30: Cronograma del Plan de capacitación**

<b>CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN:</b>								
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL</b>								
<b>DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO, TÉCNICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA PÚBLICA AGUAPEN EP.</b>								
<b>MÓDULOS PROGRAMADOS/TIEMPO EN SEMANAS</b>	<b>MES 1</b>				<b>MES 2</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Módulo 1: Fundamentos en las competencias laborales								
Módulo 2: Competencias laborales básicas								
Módulo 3: Competencias laborales genéricas								
Módulo 4: Competencias laborales específicas								
Módulo 5: Competencias laborales sociales								
Clausura de los módulos de capacitación								
Nota: Por causales diversas que pudieren ejecutarse durante este proceso, las fechas pueden estar sujetas a cambios, si así se lo considera necesario.								

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 31: Plan de Capacitación**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL</b>						
<b>Área</b>			<b>Participantes</b>	<b>Personal de Aguapen EP</b>		
<b>Duración en tiempo</b>			<b>Responsable</b>	<b>Departamento de Talento Humano</b>		
<b>Unidades</b>	<b>Temáticas</b>	<b>Resultados Post-Capacitación</b>	<b>Metodología</b>	<b>Actividades</b>	<b>Talleres</b>	<b>Recursos</b>
Módulo 1: Fundamentos en las competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción a las competencias laborales</li> <li>▪ Clasificación de las competencias laborales</li> <li>▪ Importancia de las competencias laborales</li> <li>▪ Competencias laborales y su influencia en el desempeño</li> <li>▪ Evaluación de conocimientos</li> </ul>	Comprender la importancia del fortalecimiento de las competencias laborales de cada persona.	Teoría Práctica	Video introductorio acerca de las competencias laborales	Elaborar un mapa de competencias laborales	Dispositivos tecnológicos Marcador Pizarrón Diapositivas Inversión monetaria
Módulo 2: Competencias laborales Básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias laborales básicas</li> <li>▪ Competencias básicas en función del cargo</li> <li>▪ Habilidades laborales de los empleados</li> <li>▪ Tipos de habilidades laborales</li> <li>▪ Aptitudes laborales claves de los empleados</li> <li>▪ Diagnóstico personal de aptitudes laborales</li> <li>▪ Habilidades y aptitudes en el ámbito laboral</li> <li>▪ Evaluación de conocimientos</li> </ul>	Orientar a los empleados a interesarse por desarrollar nuevas destrezas competitivas en función de sus puestos de trabajo.	Teoría Práctica	Ver videos de análisis de las competencias básicas en el campo laboral	Elaborar un FODA y personal maps en el ámbito laboral	Dispositivos tecnológicos Marcador Pizarrón Diapositivas Inversión monetaria

<p>Módulo 3: Competencias laborales Genéricas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias laborales genéricas</li> <li>▪ ¿Qué implica la capacidad de adaptación?</li> <li>▪ Comportamientos y características de una persona adaptable</li> <li>▪ Estrategias que fomentan la adaptabilidad al personal</li> <li>▪ Tipos de cambios en el ámbito laboral</li> <li>▪ Adaptabilidad vs Resistencia laboral</li> <li>▪ ¿Qué comprende la orientación a resultados?</li> <li>▪ Elementos importantes para la orientación de resultados</li> <li>▪ Elementos evaluadores de la orientación a resultados</li> <li>▪ Evaluación con ejercicios de role playing</li> </ul>	<p>Los empleados podrán determinar estrategias integradoras direccionadas a la capacidad de adaptabilidad laboral y a su vez que permitan correcta orientación a resultados.</p>	<p>Teoría Práctica</p>	<p>Ver video sobre capacidad de adaptación y orientación a resultados en las grandes empresas.</p>	<p>Crear una guía práctica con estrategias de adaptabilidad en los puestos de trabajo y talleres grupales (Debates y creación de indicadores de desempeño)</p>	<p>Dispositivos tecnológicos Marcador Pizarrón Diapositivas Inversión monetaria</p>
---	---	--	----------------------------	--	--	---

<p>Módulo 4: Competencias laborales específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las competencias laborales específicas</li> <li>▪ Relación entre competencias y las funciones de un cargo laboral</li> <li>▪ Tipos de clientes</li> <li>▪ El servicio al cliente en el sector público</li> <li>▪ Importancia del servicio al cliente</li> <li>▪ Técnicas de servicio al cliente</li> <li>▪ Elementos evaluadores del servicio al cliente</li> <li>Conceptos e importancia de la eficiencia laboral</li> <li>▪ Factores influyentes en la eficiencia laboral del sector público</li> <li>▪ Técnicas y estrategias que promuevan la eficiencia laboral del sector público</li> <li>▪ Indicadores para medir la eficiencia laboral en el sector público</li> <li>▪ Evaluación de conocimientos</li> </ul>	<p>Los empleados podrán ser orientados a identificar las competencias laborales específicas de acuerdo a las funciones de su puesto de trabajo</p>	<p>Teoría Práctica</p>	<p>Revisar documentales sobre estudios de casos de empresas que prioricen el potenciar las competencias laborales específicas</p>	<p>Estudio de caso: LOS RECURSOS HUMANOS DE NESTLÉ</p>	<p>Dispositivos tecnológicos Marcador Pizarrón Diapositivas Inversión monetaria</p>
---	---	--	----------------------------	---	--	---

<p>Módulo 5: Competencias laborales sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias sociales en el puesto de trabajo</li> <li>▪ Importancia de las competencias sociales</li> <li>▪ Conceptualización y tipos de competencias sociales</li> <li>▪ Elementos prioritarios para una comunicación efectiva</li> <li>▪ Barreras o brechas en la comunicación</li> <li>▪ Estrategias y herramientas de la comunicación laboral</li> <li>▪ Conceptualización de las relaciones interpersonales</li> <li>▪ Factores influyentes de las relaciones interpersonales</li> <li>▪ Manejo y resolución de conflictos interpersonales</li> <li>▪ Evaluación de conocimientos.</li> </ul>	<p>Los empleados aprenderán a aplicar técnicas que permitan mejorar las relaciones interpersonales y la correcta comunicación en ámbito laboral</p>	<p>Teoría Práctica</p>	<p>Ver video sobre la comunicación laboral y las relaciones interpersonales en las empresas.</p>	<p>Dinámicas a través de sociogramas y Test para evaluar los estilos de relaciones interpersonales</p>	<p>Dispositivos tecnológicos Marcador Pizarrón Diapositivas Inversión monetaria</p>
--	--	---	----------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

## Costos del programa de capacitación

Módulos	Responsables	Especialidad	Costo estimado
<b>Módulo 1:</b> Fundamentos en las competencias laborales	Capacitador experto	Gestión de talento humano; Administración de empresas	\$ 9.020,00
<b>Módulo 2:</b> Competencias laborales Básicas	Capacitador experto	Gestión de talento humano; Administración de empresas	
<b>Módulo 3:</b> Competencias laborales Genéricas	Capacitador experto	Gestión de talento humano; Administración de empresas	
<b>Módulo 4:</b> Competencias laborales específicas	Capacitador experto	Gestión de talento humano; Administración de empresas	
<b>Módulo 5:</b> Competencias laborales sociales	Capacitador experto	Gestión de talento humano; Administración de empresas	

## Conclusión de la propuesta

El desarrollo de un plan de capacitación en la entidad es fundamental para que esta estrategia contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la empresa Aguapen EP. Este plan permitirá formar al personal en diversos aspectos relacionados con las competencias laborales y el desempeño profesional, alineándose con el objetivo de alcanzar un rendimiento eficiente y un cumplimiento idóneo de sus funciones. Asimismo, facilitará la identificación del nivel de aptitud de cada empleado en relación con el puesto que desempeña, lo que favorecerá una gestión más efectiva del talento humano.

## Recomendación de la propuesta

Se recomienda que la empresa Aguapen EP implemente un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de las competencias laborales, promoviendo el desarrollo de competencias básicas, genéricas, específicas y sociales en todo su talento humano. Asimismo, se sugiere que dicho plan se aplique de forma semestral, acompañándose de un sistema de evaluación del desempeño que permita identificar las falencias del personal y ajustar la capacitación según las necesidades detectadas. De esta manera, se garantizará la mejora continua del rendimiento laboral, se fomentará el trabajo colaborativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience.*, 9(3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana OGMIOS*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Alarcón Barrero, R., Sánchez Vignau, B. S., & Salvador Hernández, Y. (2020). Contribuciones a la evaluación del resultado de la gestión gubernamental cubana en el entorno local. *Cooperativismo y Desarrollo COODES*, 8(3), 388-408. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2020000300388](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000300388)
- Albán Velasteguí, E. E. (2020). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa en el área de obras públicas*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/3425c184-f9b2-4f09-bf2b-e19e91bd4511>
- Alcívar, M. B. (2024). *Gestión por competencias y su incidencia en la productividad laboral para empresas industriales en el cantón Quevedo, 2023*. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7bd30690-b4b9-4688-ae9d-8bdeed07d3a3/content>
- Alvarado Álvarez, P. A. (2023). *Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual: modelo de mediación moderada de job crafting y autonomía del trabajo*. Concepción - Chile: Universidad de Concepción. <https://repositorio.udec.cl/server/api/core/bitstreams/2e17d7a5-cc93-4fb5-8603-4a25fdc04c06/content>
- Arévalo Coronel, J. P., & Juanes Giraud, B. Y. (2022). La formación de competencias desde el contexto latinoamericano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 517 - 523. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-517.pdf>
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting Eirl. [www.tesisconjosearias.com](http://www.tesisconjosearias.com)
- Asimbaya, L. D., Berrezueta, J., & Tipantuña, R. (2022). *Plan Nacional de Formación y Capacitación del sector público 2022-2025*. Universidad de Posgrado del Estado. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Balderas Sánchez, A., Cruz Navarro, C., Zapata Garay, N., & Salazar Mata, J. (2022). La validación por juicio de expertos como estrategia para medir la confiabilidad de un instrumento. *TECTZAPIC: Revista Académico Científica.*, 8(1), 9 - 18. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9593530>

- Baque Cantos, M. A., Espinoza Anchundia, L. G., & Orrala Pilay, E. I. (2022). Servicio de atención al cliente y su incidencia en el desarrollo de la compañía de transporte Mixta CTM 24 de mayo. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(Extra 1), 60-70. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.60-70](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.60-70)
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 - 60. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Benítez Troya, F., & Hernández Ramos, Y. (2023). Percepción ciudadana en el proceso de selección de personal en el sector público ecuatoriano: propuesta metodológica. *Conciencia Digital*, 6(1.1), 62-88. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.1.2466>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodologia de la investigacion*. Pearson.
- Cárdenas Reyes, V. Y. (2023). *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Ferralia Perú. Lurín-2023*. Lima - Perú: Universidad Autónoma de Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/3018>
- Castro Mori, K. O. (2021). *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020*. Universidad César Vallejo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=352537>
- Cendales Ayala, B., Segura Camacho, S., & González Bríñez, M. (2022). Variables e Instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3950>
- Cevallos, M. T., Cantos, S. E., Cevallos, A. M., & Ponce, D. J. (2023). Análisis de la gestión de las competencias laborales en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa automotriz. *Reciamuc*, 1(esp), 25-38. <https://doi.org/https://www.reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1028/1530>
- Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021*. Huancayo: Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10572>
- Curipaco, O. L. (2023). *Competencia laboral y control interno en la municipalidad distrital de Yauli – Huancavelica 2021*. Huancavelica - Perú: Universidad Nacional de Huancavelica. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0e08fbcf-00c6-497e-a146-28a0bf4e0ad2/content>

- Custodio Cadena, C. E. (2020). *Planeación: Conceptos y modalidades*. (Segunda Edición ed.). eBook.  
<https://play.google.com/books/reader?id=yKzpDwAAQBAJ&pg=GBS.PT7&hl=es>
- Dávalos García, S. R., Cejas Martínez, M. F., Josefina Liccion, E., & Vegas Meléndez, H. J. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: Un factor clave en la gestión administrativa. *Universidad y Sociedad*, 15(4), 120 - 127. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n4/2218-3620-rus-15-04-120.pdf>
- Delgado Nalvarte, Y. M., & García Medina, L. L. (2024). *Gestión del talento humano y motivación laboral de los colaboradores de la Universidad Peruana Los Andes, Chanchamayo – Junín, 2023*. Huancayo - Perú: Universidad Peruana Los Andes.  
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/8657>
- Demuner flores, M. d., Becerril Torres, O. U., & Ibarra Cisneros, M. A. (2018). Capacidad de respuesta y capacidad de absorción. Estudio de empresas manufactureras en México. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53-2), 61-77.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.4>
- Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*, 26(3), 100 - 104. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082020000300100>
- Estrada, V. J. (2022). *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9374?mode=full>
- Estrella, C. S., Flores, G. J., Huatuco, C. M., Lino, C. K., & Paredes, P. M. (2022). Desarrollo evolutivo de las competencias laborales: una revisión de la literatura. *Gaceta Científica*, 8(4), 207 - 213. <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.8.4.1807>
- Falcón Juntiniano, G. A. (2024). *Habilidades blandas y la eficiencia laboral de los servidores en la Municipalidad Distrital Fundación de Tinyahuarco, 2022*. Cerro de Pasco - Perú: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.  
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4682>
- García Melendrez, C. E. (2022). *Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la Ugel Huarmaca, Piura - 2020*. Universidad Señor de Sipán.
- González Lopez, V. R. (2022). *Relaciones interpersonales y clima laboral del personal administrativo del Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa, año 2021*. Universidad Señor de Sipán.
- González, G. W., & Vilchez, P. R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y gestión*, (51), 54 - 74. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>

- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). *Comportamiento organizacional. Administración de personas y organizaciones*. (Décimosegunda edición. ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. <https://doi.org/http://latinoamerica.cengage.com>
- Guillen Valle, O. R., Sánchez Camargo, M. R., & Begazo De Bedoya, L. H. (2020). *Pasos para elaborar una tesis de tipo correlacional* (Primera edición ed.). Lima-Perú: Magdalena del Mar. [https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19\\_c.pdf](https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf)
- Hinojosa, A. J. (2024). *Programas de capacitación documentaria y su impacto en el desempeño laboral en servidores públicos de una municipalidad provincial, Cusco, 2024*. Lima: Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/148618>
- Horna, S. J. (2021). *Gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021*. Lima - Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5b7f34ff-9279-4d79-9f17-3297758230d1/content>
- Hoyos, R. K. (2024). *Condición laboral y desempeño de los servidores públicos en la Municipalidad provincial de San Martín - 2024*. Tarapotó - Perú: Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/146521>
- Huallpachoque Quispe, E. L. (2023). *Gerencia del talento y aptitud laboral en colaboradores de las II. EE. del distrito de Coata, Puno 2022*. Universidad José Carlos Mariátegui. [https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2627/Eliza\\_tesis\\_grad-acad\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2627/Eliza_tesis_grad-acad_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huanca, F. R., Aguilar, P. S., Quispe, T. I., & Apaza, J. J. (2021). Competencia laboral y el rendimiento ocupacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Román, Juliaca – 2020. *Ciencia de la Salud*, 7(4), 487 - 498. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- León, A. L., Restrepo, Y. L., & Sánchez, K. (2022). *Importancia de las competencias laborales como generadores de productividad en las empresas colombianas*. s/n. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/00913403-98d1-473a-a890-cad724d30f57/content>
- Lluncor, T. M., Cacho, R. A., Carranza, G. R., & Baique, T. D. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(Extra 27), 358 - 366. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9034443>
- López Salas, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Ediciones Parainfo S.A.
- López, M. P. (s.f.). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*.

- López-Montero, T. A., & Castillo-Castillo, D. C. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología.*, *IX*(1), 649-665. <https://doi.org/DOI 10.35381/cm.v9i1.1091>
- Lora, G. H., Castilla, P. S., & Góez, F. M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia organizacional. *Revista Saber; Ciencia y Libertad.*, *15*(1), 83 - 94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Marín Cárdenas, J. L., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *4*(2), 1139-1159. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.145](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145)
- Mendieta, O. M., Erazo, Á. J., & Narváez, Z. C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, *5*(10), 287-312. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Merino Murillo, J. L., Soledispa Ventura, K. I., Mite Cañarte, M. G., & Choez Pesantes, M. S. (2023). La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas. *RECIAMUC*, 728 - 743. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.728-743](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.728-743)
- Mogollón, G. F., Mogollón, S. S., Becerra, R. L., & Ancajima, M. J. (2020). Competencias Laborales del Staff de colaboradores de la Municipalidad Distrital de Mancora - 2019. *Tzhoeco.*, *12*(4), 399 - 407. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1391>
- Morales, B. D. (2024). *Percepción ciudadana del desempeño laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Gro. 2021-2022*. México: Universidad Autónoma de Guerrero. [http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/4571/TM\\_16431485\\_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/4571/TM_16431485_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morgan Asch, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, *11*(1), 21 - 31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i1.2970>
- Muñoz, B. J., & Loor, C. T. (2023). Competencias laborales para la productividad empresarial en Libertad Plaza, del Cantón La Libertad, 2023. *Journal Business Science*, *4*(1), 109 - 123. [https://doi.org/https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business\\_science/article/view/351/429](https://doi.org/https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/351/429)

- Muñoz, S. S., Vargas, M. F., Miranda, L. Y., & Esquivel, G. R. (2021). Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista Gestión de las personas y tecnología.*, 14(42), 29-51. <https://doi.org/https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/5281/26003968>
- Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2021). Sector informal de textiles y confecciones: Un análisis a las competencias laborales. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 673 - 688. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-673.pdf>
- Navarro, A. L., Vega, G. K., Luján, J. G., & Lopez, C. D. (2022). Competencias para el cargo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en una entidad del Estado, Piura 2022. *Ciencia Latina Revista Disciplinar*, 6(4), 4069-4088. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2916](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2916)
- Nieto, M. D. (2021). *Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección*. Bogotá, D.C.: Fundación Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/7c87ba48-eaef-4a90-b5c2-087749fab87d/content>
- Núñez, J. E. (2022). *Relación de las competencias laborales y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad de Pimentel*. Pimentel-Perú: Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10037/Nu%C3%B1ez%20Jimenez%20Enrique.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ocampo Neira, C. M. (2025). *Engagement laboral y competencias laborales de los servidores de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - Lima, 2024*. Lima - Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/15931>
- Pacheco-Ruíz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica.*, 31(5), 89-100. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>
- Pariona, B. Y. (2024). *Competencias profesionales y desempeño laboral del servidor público ejecutivo y especialista de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024*. Ayacucho - Perú: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. <https://repositorio.unsch.edu.pe/items/36ea3fc6-1f19-4d93-9259-f8ce7a66070f>
- Pavón, S. P. (2024). *Diseño de un diccionario de competencias para el mejoramiento del desempeño operativo de Boutique NANAP en el 2024*. Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/17523/1/UA-MAE-EAC-001-2024.pdf>

- Pérez, A. J., Chávarri, Y. P., & Mendiburu, R. A. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of science and research.*, 7(1), 30 - 52. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.6505485>
- Pérez, N. A. (2023). *Los determinantes del desempeño laboral y la comunicación asertiva entre superiores y subordinados de las empresas de Guayaquil, año 2021*. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27902/1/UPS-GT005397.pdf>
- Prieto Bustos, W. O., Manrique, J., Castillo Robayo, C. D., Jaramillo, M. C., & Herrera García, V. (2023). *Desajustes entre competencias laborales y habilidades requeridas en el mercado de trabajo: una contribución a la comprensión de las brechas de capital humano en Cundinamarca y Bogotá*. Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/https://doi.org/10.14718/9786287554443.2023>
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, V(3), 748-778. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Quispe, C. A., & Córdor, C. J. (2021). *Una aproximación teórica sobre el desempeño laboral, su origen y modelo*. Lima: Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/ced55440-bc63-4d3d-a497-06409f704153>
- Ramirez Ramos, C. M. (2023). *Toma de decisiones y productividad laboral en el personal de salud de un hospital público, Lima 2022*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107529>
- Reyes, I. K. (2021). *Gestión por competencias de la Empresa Pública UPSE, año 2021*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Rodnie, C. G. (2023). *Coaching para competencias laborales: Gestión en talento humano*. Santiago - Chile: Ediciones Olejnik. [https://www.google.com.ec/books/edition/Coaching\\_para\\_competencias\\_laborales/\\_NbwEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0&kptab=overview](https://www.google.com.ec/books/edition/Coaching_para_competencias_laborales/_NbwEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0&kptab=overview)
- Rodríguez Medina, M. A., Poblano-Ojinaga, E. R., Alvarado Tarango, L., González Torres, A., & Rodríguez Borbón, M. I. (2021). Validación por juicio de expertos de un instrumento de evaluación para evidencias de aprendizaje conceptual. *Ride:*, 12(22), Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo educativo. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.960>
- Rojas Santivañez, N. N. (2023). Competencias laborales y las funciones del trabajador social, Toromocho, minera-Chinalco, Yauli-La Oroya-Junín 2019. *REVISTA VERITAS ET SCIENTIA - UPT*, 12(2), 240-248. <https://doi.org/https://doi.org/10.47796/ves.v12i0>

- Rojas, J. J. (2023). *Competencias Laborales y Profesionales más demandadas en el 2023*. Observatorio de Innovación en Formación Técnica y Tecnológica (FTT). <https://vinculacion.utpl.edu.ec/sites/default/files/observatorios/oifft/BOLETIN%20No.%20004%20UTPL-TEC.pdf>
- Román, S. L. (2022). *Estilos de liderazgo en las jefaturas departamentales del GADM del Cantón La Libertad, periodo 2021-2022*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6904>
- Rubén, H. M., Calero Ricardo, J. L., González Rangel, M. Á., Collazo Ramos, M. I., & Travieso González, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias médicas*, 21(1), 1-11. <https://revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/4711>
- Ruiz Corea, S., Aguilar Saldaña, C. M., Olivas Salazar, H., Ruiz Correa, J., Flores Arévalo, P., & Cueto Orbe, R. E. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3805-3823. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.564](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564)
- Sandoval, F., & Sarell Galarraga, J. J. (2024). Evolución de las competencias laborales. Necesidad de la transformación digital en la administración pública venezolana. *Gestión y Gerencia*, 18(2), 72-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14556155>
- Santander. (16 de 12 de 2022). *Competencias profesionales más demandadas por las empresas en 2023*. Retrieved 21 de 04 de 2025, from <https://santandersmartbank.es/empleo/competencias-profesionales-mas-demandadas/>
- Sardán, S., Urquidi, M., & Aramayo, F. (2023). *Resiliencia laboral en Bolivia durante la pandemia de COVID-19*. Bolivia: Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/resiliencia-laboral-en-bolivia-durante-la-pandemia-de-covid-19>
- Sumba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 234 - 261. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Tafur Monterola, K. M. (2021). *Liderazgo y eficiencia laboral de la empresa Recoval Forklift S.A.C, San Martín de Porres, 2021*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78128>
- Vargas Orbegoso, F. E., & Roca Espinoza, W. E. (2022). *Salario emocional y desempeño laboral del personal de la institución educativa privada Avantgard Huaura 2020*. Huacho - Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6761>

- Vargas Sánchez, M. G., & Lara Lojano, D. G. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9608 - 9630. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6056](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6056)
- Vélez, G. K., Loor, C. G., & Esquivel, G. R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Uniandes Episteme*, 8(3), 350 - 363. <https://doi.org/https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969/1747>
- Velezmoro Montes, Y. W., & Solórzano Zavala, J. R. (2022). Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima, 2021. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 6(5), 3826 - 3867. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3361](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3361)
- Vicente Herrera, A. N., & Garcés Chávez, E. M. (2020). Competencias laborales para la Gestión Pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *REVISTA VERITAS ET SCIENTIA - UPT*, 8(2), 1202 - 1210. <https://doi.org/https://doi.org/10.47796/ves.v8i2.137>
- Vivanco Arcos, R. (2023). *Empowerment y Compromiso Organizacional en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Cotabambas de la Región de Apurímac. Año 2021*. Abancay - Perú: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. <https://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1330>

# ANEXOS



## Anexo 2: Operacionalización de Variable Independiente

Tema:	Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas, 2025.				
VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS DE CUESTIONAMIENTO	INSTRUMENTOS
<b>Competencias laborales</b>	El término competencia hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, se recalca que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. (Mendieta y otros, 2020)	Competencias básicas	Habilidades	¿Cuento con las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente con las funciones del puesto de trabajo en la empresa Aguapen EP?	Encuesta
				¿Cómo describiría usted la manera en que los empleados de Aguapen EP aplican sus habilidades en sus áreas de trabajo?	Entrevista
			Aptitudes	¿Mis aptitudes inciden en el clima laboral de la empresa de Aguapen EP?	Encuesta
				¿De qué forma las aptitudes laborales de los empleados contribuyen en el desarrollo institucional de Aguapen EP?	Entrevista
		Competencias genéricas	Capacidad de adaptación	¿Se adapta con facilidad a los cambios en los procesos que se presentan en la empresa Aguapen EP?	Encuesta
				¿Se plantean estrategias en conjunto con el personal para fortalecer su capacidad de adaptación ante los cambios institucionales, y cómo lo hace?	Entrevista
			Orientación a resultados	¿En la empresa Aguapen EP se brinda la orientación necesaria por parte de los superiores para alcanzar los resultados esperados?	Encuesta
				¿Se miden los resultados en los empleados de Aguapen EP, cuál es el objetivo?	Entrevista
		Competencias específicas	Servicio al cliente	¿La empresa promueve una cultura de servicio al cliente enfocado en la calidad, excelencia y respeto?	Encuesta
				¿Cómo evalúa usted el servicio al cliente que los empleados brindan a los usuarios de Aguapen EP?	Entrevista
			Eficiencia laboral	¿Demuestra eficiencia laboral en los procesos que se realizan en la empresa Aguapen EP?	Encuesta
				¿De qué manera influye la eficiencia laboral en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de Aguapen EP?	Entrevista
		Competencia social	Comunicación	¿Recibe retroalimentación continua por parte de los superiores sobre el desempeño de funciones?	Encuesta
				¿Cómo describe usted la comunicación entre los empleados?	Entrevista
Relaciones interpersonales	¿Las relaciones interpersonales son una competencia laboral necesaria para el correcto desempeño de funciones en la empresa Aguapen EP?		Encuesta		
	¿Qué acciones observa usted por parte de los empleados para mantener relaciones interpersonales adecuadas en el entorno laboral?		Entrevista		

### Anexo 3: Operacionalización de Variable Dependiente

TEMA:		Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas, 2025.			
VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS DE CUESTIONAMIENTO	INSTRUMENTOS
Desempeño laboral	El desempeño laboral se enfoca en el rendimiento que tiene el trabajador cuando realiza las tareas a él asignadas, la manera como se desenvuelve, esto ha hecho que muchas organizaciones en la actualidad evalúen el trabajo, esto les permite medir el nivel de eficiencia en las actividades. (Pérez N. A., 2023)	Desempeño de tarea	Nivel de productividad	¿Se esfuerza por mejorar el nivel de productividad en las actividades propias de su área de trabajo?	Encuesta
				¿Bajo qué parámetros se evalúa el nivel de productividad de los empleados?	Entrevista
			Planeación laboral	¿Tiene la capacidad de ejecutar la planeación laboral conforme a los requerimientos de su puesto de trabajo?	Encuesta
				¿De qué manera la planificación laboral influye en el desempeño de los empleados de Aguapen EP?	Entrevista
		Desempeño contextual	Trabajo en equipo	¿Disfruta ser partícipe de las actividades que requieren el trabajo en equipo?	Encuesta
				¿Cómo describe usted el trabajo en equipo entre los empleados de Aguapen EP?	Entrevista
			Compromiso organizacional	¿Me siento comprometido con los objetivos organizacionales de la empresa Aguapen EP?	Encuesta
				¿De qué manera percibe usted el compromiso organizacional de los empleados hacia los objetivos de la empresa Aguapen EP?	Entrevista
		Desempeño adaptativo	Resolución de problemas	¿Plantea soluciones y aplica la resolución de problemas ante los inconvenientes que surgen en el área de trabajo?	Encuesta
				¿De qué manera los empleados contribuyen a la resolución de problemas en beneficio de la empresa Aguapen EP?	Entrevista
			Resiliencia ante presión laboral	¿Demuestra resiliencia ante la presión laboral y logra mantener un desempeño eficiente en el puesto de trabajo?	Encuesta
				¿En qué situaciones considera usted que los empleados trabajan bajo presión, y cómo se gestiona esta situación?	Entrevista
		Desempeño proactivo	Liderazgo	¿El liderazgo del gerente orienta a los empleados hacia un mejor rendimiento laboral y contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	Encuesta
				¿De qué manera ejerce usted el liderazgo dentro de la empresa Aguapen EP?	Entrevista
Toma de decisiones	¿Considero que en mi puesto de trabajo tengo autonomía para tomar decisiones relacionadas con mis funciones?		Encuesta		
	¿Cómo se gestiona el proceso de toma de decisiones en la empresa Aguapen EP?		Entrevista		

Anexo 4: Formato de Encuesta



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Encuesta dirigida a los **empleados** de la Empresa Municipal Mancomunada AGUAPEN EP.  
**Tema:** Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas, 2025.

**Objetivo:** Determinar cómo las competencias laborales influyen en el desempeño de los empleados de la empresa de Aguapen EP, Salinas.

**Instrucciones:** De acuerdo a su criterio, responda a la siguiente encuesta a evaluar a través de la escala de Likert de 1-5, donde se pondera de la siguiente manera:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

**Preguntas:**

Encuesta		Ponderación				
<b>X</b>	<b>Variable Independiente: Competencias laborales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Competencias Básicas</b>						
Indicador: Habilidades						
1	¿Cuento con las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente con las funciones del puesto de trabajo en la empresa Aguapen EP?	1	2	3	4	5
Indicador: Aptitudes						
2	¿Mis aptitudes inciden en el clima laboral de la empresa de Aguapen EP?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Competencias Genéricas</b>						
Indicador: Capacidad de adaptación						
3	¿Se adapta con facilidad a los cambios en los procesos que se presentan en la empresa Aguapen EP?	1	2	3	4	5
Indicador: Orientación a resultados						
4	¿En la empresa Aguapen EP se brinda la orientación necesaria por parte de los superiores para alcanzar los resultados esperados?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Competencias específicas</b>						
Indicador: Servicio al cliente						
5	¿La empresa promueve una cultura de servicio al cliente enfocado en la calidad, excelencia y respeto?	1	2	3	4	5
Indicador: Eficiencia laboral						
6	¿Demuestra eficiencia laboral en los procesos que se realizan en la empresa Aguapen EP?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Competencias sociales</b>						
Indicador: Comunicación						
7	¿Recibe retroalimentación continua por parte de los superiores sobre el desempeño de funciones?	1	2	3	4	5

	Indicador: Relaciones interpersonales					
8	¿Las relaciones interpersonales son una competencia laboral necesaria para el correcto desempeño de funciones en la empresa Aguapen EP?	1	2	3	4	5
		<b>Ponderación</b>				
<b>Y</b>	<b>Variable Dependiente.: Desempeño laboral.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Dimensión: Desempeño de tarea.</b>					
	Indicador: Nivel de productividad					
9	¿Se esfuerza por mejorar el nivel de productividad en las actividades propias de su área de trabajo?	1	2	3	4	5
	Indicador: Planeación laboral					
10	¿Tiene la capacidad de ejecutar la planeación laboral conforme a los requerimientos de su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Desempeño contextual.</b>					
	Indicador: Trabajo en equipo.					
11	¿Disfruta ser partícipe de las actividades que requieren el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
	Indicador: Compromiso organizacional.					
12	¿Me siento comprometido con los objetivos organizacionales de la empresa Aguapen EP?	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Desempeño adaptativo.</b>					
	Indicador: Resolución de problemas.					
13	¿Plantea soluciones y aplica la resolución de problemas ante los inconvenientes que surgen en el área de trabajo?	1	2	3	4	5
	Indicador: Resiliencia ante presión laboral.					
14	¿Demuestra resiliencia ante la presión laboral y logra mantener un desempeño eficiente en el puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Desempeño proactivo.</b>					
	Indicador: Liderazgo.					
15	¿El liderazgo del gerente orienta a los empleados hacia un mejor rendimiento laboral y contribuye al logro de los objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
	Indicador: Toma de decisiones.					
16	¿Considero que en mi puesto de trabajo tengo autonomía para tomar decisiones relacionadas con mis funciones?	1	2	3	4	5

## Anexo 5: Formato de Entrevista



### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA INSTITUTO DE POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRIA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Entrevista dirigida al **Gerente** de la Empresa Municipal Mancomunada AGUAPEN EP, Salinas.  
**Tema:** Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas, 2025.

**Objetivo:** Determinar cómo las competencias laborales influyen en el desempeño de los empleados de la empresa de Aguapen EP, Salinas.

<b>Preguntas para entrevista a Gerente de Aguapen EP.</b>
<b>Competencias laborales</b>
<b>Competencias Básicas</b>
<b>Habilidades</b>
¿Cómo describiría usted la manera en que los empleados de Aguapen EP aplican sus habilidades en sus áreas de trabajo?
<b>Aptitudes</b>
¿De qué forma las aptitudes laborales de los empleados contribuyen en el desarrollo institucional de Aguapen EP?
<b>Competencias Genéricas</b>
<b>Capacidad de adaptación</b>
¿Se plantean estrategias en conjunto con el personal para fortalecer su capacidad de adaptación ante los cambios institucionales, y cómo lo hace?
<b>Orientación a resultados</b>
¿Se miden los resultados en los empleados de Aguapen EP, cuál es el objetivo?
<b>Competencias Específicas</b>
<b>Servicio al cliente</b>
¿Cómo evalúa usted el servicio al cliente que los empleados brindan a los usuarios de Aguapen EP?
<b>Eficiencia laboral</b>
¿De qué manera influye la eficiencia laboral en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de Aguapen EP?
<b>Competencias Sociales</b>
<b>Comunicación</b>
¿Cómo describe usted la comunicación entre los empleados?
<b>Relaciones interpersonales</b>
¿Qué acciones observa usted por parte de los empleados para mantener relaciones interpersonales adecuadas en el entorno laboral?

<b>Desempeño laboral</b>
<b>Desempeño de tarea</b>
<b>Nivel de productividad</b>
¿Bajo qué parámetros se evalúa el nivel de productividad de los empleados?
<b>Planeación laboral</b>
¿De qué manera la planificación laboral influye en el desempeño de los empleados de Aguapen EP?
<b>Desempeño contextual</b>
<b>Trabajo en equipo</b>
¿Cómo describe usted el trabajo en equipo entre los empleados de Aguapen EP?
<b>Compromiso organizacional</b>
¿De qué manera percibe usted el compromiso organizacional de los empleados hacia los objetivos de la empresa Aguapen EP?
<b>Desempeño adaptativo</b>
<b>Resolución de problemas</b>
¿De qué manera los empleados contribuyen a la resolución de problemas en beneficio de la empresa Aguapen EP?
<b>Resiliencia ante presión laboral</b>
¿En qué situaciones considera usted que los empleados trabajan bajo presión, y cómo se gestiona esta situación?
<b>Desempeño proactivo</b>
<b>Liderazgo</b>
¿De qué manera ejerce usted el liderazgo dentro de la empresa Aguapen EP?
<b>Toma de decisiones</b>
¿Cómo se gestiona el proceso de toma de decisiones en la empresa Aguapen EP?

## Anexo 6: Informe de Validación de Instrumento por Juicio de Experto 1

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO.

#### Cuestionario de Competencias Laborales.

<b>Título del trabajo de investigación:</b>	“Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas, 2025”
---	---

#### I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.

<b>Apellidos y Nombres del Experto:</b>	Alcívar Espín Roberto Andrés
<b>Título y/o grado que ostenta:</b>	Doctor en Filosofía (Ph.D.)
<b>Institución donde labora:</b>	Escuela Politécnica Nacional
<b>Tiempo laborando en la institución:</b>	Once años

#### AUTOR DEL INSTRUMENTO:

<b>Apellidos y Nombres:</b>	Rodríguez Reyes Iliana Jazmín
-----------------------------	-------------------------------

#### II. APRECIACION DEL EXPERTO.

N°	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	x		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	x		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	x		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	x		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	x		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	x		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	x		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		x	

¿Se debe eliminar alguna pregunta? \_\_\_\_\_

#### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN.

Criterios de evaluación	Deficiente 0%-20%	Regular 21%-40%	Bueno 41%-60%	Muy Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
<b>Claridad:</b> Está formulado con un lenguaje claro.					x
<b>Objetividad:</b> el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.	x				
<b>Actualidad:</b> Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Competencias laborales.					x
<b>Confiabilidad:</b> el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.					x
<b>Suficiencia:</b> Comprende aspectos en calidad y cantidad.					x

<b>Intencionalidad:</b> Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Competencias laborales.					x
<b>Consistencia:</b> Basados en aspectos teóricos y científicos.					x
<b>Coherencia:</b> Entre los índices e indicadores.					x
<b>Validez:</b> el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.					x

**Opinión para la aplicabilidad:**

Considero es adecuado el instrumento, las variables, dimensiones y preguntas responden al objetivo de la investigación. El criterio de Objetividad se lo evalúa como Deficiente, esto debido a que, por la naturaleza de las preguntas, las respuestas no serán afectadas por las ideas preconcebidas del investigaor.

**Nota aclaratoria:** En Objetividad, la frase “el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación” se lo entiende como “el instrumento de investigación, en este caso la encuesta, puede verse afectado por las ideas preconcebidas, opiniones o sesgos del investigador”

**Promedio de valoración:**

Excelente  
81%-100%

Quito, 24 de junio de 2025

Atentamente



Experto: Roberto Alcívar, PhD.

C.I.: 1718251034

## Anexo 7: Informe de Validación de Instrumento por Juicio de Experto 2

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO.

#### Cuestionario de Competencias Laborales.

<b>Título del trabajo de investigación:</b>	"Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapen EP, Salinas, 2025"
---	---

#### I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.

<b>Apellidos y Nombres del Experto:</b>	Bonilla Tomalá Marian Trinidad
<b>Título y/o grado que ostenta:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano
<b>Institución donde labora:</b>	Fundación Santa María del Fiat
<b>Tiempo laborando en la institución:</b>	4 años

#### AUTOR DEL INSTRUMENTO:

<b>Apellidos y Nombres:</b>	Rodriguez Reyes Iliana Jazmín
-----------------------------	-------------------------------

#### II. APRECIACIÓN DEL EXPERTO.

Nº	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	✓		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	✓		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	✓		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	✓		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	✓		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	✓		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	✓		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		✓	

¿Se debe eliminar alguna pregunta? NO

#### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN.

Criterios de evaluación	Deficiente 0%-20%	Regular 21%-40%	Bueno 41%-60%	Muy Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
<b>Claridad:</b> Está formulado con un lenguaje claro.				✓	
<b>Objetividad:</b> el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.					✓
<b>Actualidad:</b> Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Competencias laborales.					✓
<b>Confiabilidad:</b> el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				✓	
<b>Suficiencia:</b> Comprende aspectos en calidad y cantidad.				✓	

<b>Intencionalidad:</b> Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Competencias laborales.					✓
<b>Consistencia:</b> Basados en aspectos teóricos y científicos.					✓
<b>Coherencia:</b> Entre los índices e indicadores.					✓
<b>Validez:</b> el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.					✓

**Opinión para la aplicabilidad:**

EL INSTRUMENTO PUEDE SER APLICADO, UNA VEZ SE INCLUYAN LAS OBSERVACIONES Y CORRECCIONES MENCIONADAS AL AUTOR DEL INSTRUMENTO.

**Promedio de valoración:**

93,33%

Santa Elena, Junio de 2025

Atentamente



Experto: Bonilla Tomalá Marian

C.I.: 2450037276

## Anexo 8: Informe de Validación de Instrumento por Juicio de Experto 3

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO.

#### Cuestionario de Desempeño Laboral.

Título del trabajo de investigación:	"Las competencias laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Aguapén EP, Salinas, 2025"
--------------------------------------	---

#### I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.

Apellidos y Nombres del Experto:	Ramírez Barbaro Annabelle Jocelyn
Título y/o grado que ostenta:	Ing. Administración de Empresas, Magister en Finanzas.
Institución donde labora:	Compañía de Transporte Liberpesa SA
Tiempo laborando en la institución:	6 años.

#### AUTOR DEL INSTRUMENTO:

Apellidos y Nombres:	Rodriguez Reyes Iliana Jazmin
----------------------	-------------------------------

#### II. APRECIACION DEL EXPERTO.

N°	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	✓		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	✓		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	✓		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	✓		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	✓		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	✓		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	✓		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?	✓		

¿Se debe eliminar alguna pregunta? \_\_\_\_\_

#### III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN.

Criterios de evaluación	Deficiente 0%-20%	Regular 21%-40%	Buena 41%-60%	Muy Buena 61%-80%	Excelente 81%-100%
<b>Claridad:</b> Está formulado con un lenguaje claro.					✓
<b>Objetividad:</b> el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.					✓
<b>Actualidad:</b> Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Competencias laborales.					✓
<b>Confiable:</b> el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.					✓
<b>Suficiencia:</b> Comprende aspectos en calidad y cantidad.					✓

<b>Intencionalidad:</b> Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Competencias laborales.					✓
<b>Consistencia:</b> Basados en aspectos teóricos y científicos.					✓
<b>Coherencia:</b> Entre los índices e indicadores.					✓
<b>Validez:</b> el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.					✓

**Opinión para la aplicabilidad:**

Ser concisa en el acercamiento con los empleados de Aguapen EP.

**Promedio de valoración:**

100%.

Santa Elena, Junio de 2025

Atentamente



Experto: Ing Ramírez Annabelle, MFIN  
C.I.: 2450383498