



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Administración de
Empresas

TEMA

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE DEL BUEN VIVIR, AÑO 2023

AUTORA

LIC. GINYER JANETH TACHÓN ROSADO

DIRECTORA

ING. MAGALI GIOCONDA CALERO LARA, MSC

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Administración de
Empresas

TEMA

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE DEL BUEN VIVIR, AÑO 2023.

AUTORA

LIC. GINYER JANETH TACHÓN ROSADO

DIRECTORA

ING. MAGALI GIOCONDA CALERO LARA, MSC

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Magali Calero Lara, MSc. directora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICA

Que la **Lic. Ginyer Janeth Tachón Rosado**, ha cumplido con la elaboración del proyecto de investigación titulado: ***“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE DEL BUEN VIVIR, AÑO 2023.”*** el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, mayo del 2025



ING. MAGALI GIOCONDA CALERO LARA, MSC

DIRECTORA

AUTORÍA

Yo, Ginyer Janeth Tachón Rosado, autora del Proyecto de Investigación titulado:
***“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD
DE LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE DEL BUEN
VIVIR, AÑO 2023.***, es de exclusiva autoría y extendiendo los derechos a la Universidad
Técnica Estatal de Quevedo, hacer uso del documento como material académico y de
consulta.



LIC. GINYER JANETH TACHÓN ROSADO

AUTORA

DEDICATORIA

Aunque hubo días grises, la voluntad de superarme fue más fuerte. Hoy, con orgullo, veo el fruto de tanto esfuerzo. Esta investigación no habría sido posible sin el apoyo de quienes han sido pilares en mi vida.

A Dios, mi guía y fortaleza, por darme la sabiduría para avanzar, la paciencia para superar los obstáculos y la fe para no rendirme. Sin su bendición, este logro no habría sido posible.

A mi madre, Mirian Rosado, por ser mi mayor inspiración, por su amor incondicional y por enseñarme con su ejemplo que el trabajo arduo y la perseverancia siempre dan frutos. Cada logro mío lleva tu nombre, porque sin ti no sería quien soy. eres mi motor, mi esperanza y mi bendición más grande.

A Niepcer Yépez, por su apoyo constante y desinteresado a lo largo de este proceso. Su confianza en mis capacidades, sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y su disposición para acompañarme han sido de gran valor. Este logro también refleja el impacto positivo de su generosidad y compromiso.

A mis compañeros de clases, quienes con su compañía, amistad y risas hicieron de este camino una experiencia inolvidable. Sus palabras de aliento y su energía fueron el impulso que muchas veces necesité para continuar.

A la empresa Mancomunidad Mundo Verde, porque sin su respaldo y las oportunidades de aprendizaje que me ha brindado, esta tesis no habría sido posible. Gracias por contribuir a mi crecimiento profesional y personal.

Ginyer Janeth Tachón Rosado

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios, cuya guía y fortaleza me han acompañado en cada paso de este proceso.

A mi madre, por ser mi pilar en todo momento. Su motivación y confianza en mí han sido esenciales para la consecución de mis objetivos, tanto personales como profesionales.

A mi directora de proyecto, Ing. Magalí Calero Lara, por su invaluable orientación y profundo conocimiento, los cuales fueron esenciales para la consolidación de este trabajo.

A mis docentes, por su dedicación y enseñanza a lo largo de mi formación, infinitas gracias por sus conocimientos impartidos.

Con sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por ofrecerme la oportunidad de continuar mi formación académica y profesional, permitiéndome alcanzar este valioso logro en mi trayectoria.

Ginyer Janeth Tachón Rosado

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue analizar la gestión por competencias y su impacto en la productividad de la Mancomunidad Mundo Verde en 2023. La metodología empleada fue de carácter mixto, combinando un enfoque cualitativo y cuantitativo. Se utilizaron encuestas, entrevistas y análisis documental para obtener datos empíricos. Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo, así como a 15 trabajadores de la empresa perteneciente a la Mancomunidad, lo que permitió incorporar una perspectiva interna sobre la gestión de competencias. Además, se realizó una entrevista al coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde, cuya visión permitió profundizar en los desafíos estratégicos y operativos que enfrenta la organización en la implementación de un modelo de gestión por competencias. Los resultados revelaron la necesidad de una asignación de roles más eficiente dentro de la organización, enfocándose en la mejora continua de las competencias del personal. A través de los resultados obtenidos, se concluyó que el modelo de gestión por competencias tiene el potencial de mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios prestados. Sin embargo, se identificaron brechas en la comprensión del modelo y en los recursos necesarios para su implementación efectiva. El estudio propone un diseño para un modelo de gestión por competencias que optimice la asignación de roles y cierre las brechas existentes, contribuyendo a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y al desarrollo sostenible de la Mancomunidad Mundo Verde.

Palabras Clave: Competencias, productividad, capacitación, roles, eficiencia.

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze competency management and its impact on the productivity of the Mundo Verde Commonwealth in 2023. The methodology employed was of a mixed nature, combining both qualitative and quantitative approaches. Surveys, interviews, and document analysis were used to obtain empirical data. The surveys were applied to a sample of 196 people from the urban area of the Quevedo canton, as well as to 15 employees of the company belonging to the Commonwealth, which allowed the incorporation of an internal perspective on competency management. Additionally, an interview was conducted with the coordinator of the Mundo Verde Commonwealth, whose insights helped delve deeper into the strategic and operational challenges faced by the organization in implementing a competency management model. The results revealed the need for more efficient role assignments within the organization, focusing on the continuous improvement of staff competencies. Based on the results obtained, it was concluded that the competency management model had the potential to improve operational efficiency and the quality of services provided. However, gaps were identified in the understanding of the model and the resources required for its effective implementation. The study proposed a design for a competency management model that optimizes role assignment and addresses the existing gaps, contributing to better utilization of human resources and the sustainable development of the Mundo Verde Commonwealth.

Keywords: Competencies, productivity, training, roles, efficiency.

PRÓLOGO

Este trabajo de investigación se presenta como una contribución al estudio de la gestión por competencias y su impacto en la productividad de la Mancomunidad Mundo Verde, entidad que desempeña un rol esencial en el manejo de los recursos públicos y la prestación de servicios fundamentales en la región. La relevancia de este estudio radica en la creciente necesidad de alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la organización, optimizando la asignación de roles y mejorando el rendimiento general de los servicios públicos.

A lo largo de este trabajo, se examinan las actuales deficiencias en la gestión del talento humano dentro de la Mancomunidad, proponiendo un modelo de gestión basado en competencias que permita cubrir las brechas identificadas. La investigación busca aportar soluciones prácticas que fortalezcan la capacidad de la Mancomunidad para responder a las demandas de los ciudadanos, promoviendo la eficiencia operativa y contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

Este estudio tiene la intención de generar impacto positivo, no solo dentro de la Mancomunidad Mundo Verde, sino también servir como referente para otras instituciones públicas que busquen implementar modelos de gestión basados en competencias para mejorar su productividad y calidad en la prestación de servicios.



Firmado electrónicamente por:
**BYRON ANDRES
BURGOS CARPIO**

Lic. Byron Burgos Carpio, MSc.
Asesor educativo e investigador independiente

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
CONTRATORTADA	ii
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
PRÓLOGO.....	viii
INTRODUCCIÓN	xviii
1. CAPÍTULO	I
.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Problema General	4
1.3.2. Problemas derivados.....	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5. OBJETIVOS	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	6
2. CAPÍTULO	II
.....	7
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	7
.....	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1. Gestión por competencias	8
2.1.2. Competencias Laborales	8
2.1.3. Modelos de Gestión por Competencias.....	9

2.1.4.	Asignación de Roles en Organizaciones	10
2.1.5.	Brechas de Competencias.....	11
2.1.6.	Desarrollo y Capacitación de Talento Humano	11
2.1.7.	Evaluación de desempeño basada en competencias	12
2.1.8.	Competencias clave para el sector público.....	13
2.1.9.	Cambio organizacional y adaptación al modelo de competencias	14
2.1.10.	Sistemas de gestión de talento humano basados en competencias	14
2.1.11.	Planificación estratégica basada en competencias.....	15
2.1.12.	Productividad	16
2.1.13.	Productividad organizacional	17
2.1.14.	Indicadores de Productividad	18
2.1.15.	Factores de productividad	19
2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.2.1.	Gestión por competencias en empresas públicas.....	20
2.2.2.	Modelos y teorías relacionados en la gestión por competencias	21
2.2.2.1.	Modelo de las Competencias de Spencer y Spencer.....	21
2.2.2.2.	Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman	22
2.2.2.3.	Modelo de las Competencias Centrales de Prahalad y Hamel.....	22
2.2.2.4.	Teoría de la Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	23
2.2.2.	Casos exitosos de gestión por competencias	24
	Empresa/Organización.....	24
	Descripción del Caso	24
	Metodología Empleada.....	24
	Indicadores Utilizados	24
	Resultados Obtenidos	24
2.2.3.	Asignación de Roles Basada en Competencias	26
2.2.3.1.	Importancia de la asignación de roles basada en competencias.....	27
2.2.3.2.	Beneficios de la asignación de roles basada en competencias	28
2.2.4.	Evaluación de Desempeño Basada en Competencias	29
2.2.5.	Brechas de competencias y su impacto en la eficiencia organizacional. 30	
2.2.6.	El rol de las competencias en la optimización del desempeño.....	30
2.2.7.	Estructura organizativa en empresas públicas.....	31
2.2.8.	Indicadores para evaluar la gestión por competencias en instituciones públicas del campo ambiental y territorial	32
2.2.9.	Indicador de cobertura de servicios públicos esenciales	32

2.2.10. Productividad Organizacional	35
2.2.10.1. Relación entre Competencias y Productividad.....	35
2.2.10.2. Importancia de la Capacitación para la Productividad.....	36
2.2.10.3. Factores que Afectan la Productividad.....	37
2.2.10.4. Rol del Liderazgo en la Productividad.....	38
2.2.10.5. Evaluación de la Productividad en la Gestión Pública.....	39
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	39
2.3.2. Constitución de la República del Ecuador	39
2.3.3. Código del trabajo	40
2.3.4. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).....	41
2.3.5. Estatuto Mancomunidad Mundo Verde	43
3. CAPÍTULO	III
.....	44
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	45
3.2.1. Método Descriptivo	45
3.2.2. Método Inductivo	45
3.2.3. Método Analítico.....	46
3.2.4. Método Comparativo.....	46
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.1. Población y Muestra.....	46
3.3.2. Técnicas de Investigación.....	48
3.3.3. Instrumentos de investigación	49
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	50
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	52
4. CAPÍTULO IV	53
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE, ANALIZANDO LAS	

4.3.3. Discusión de resultados	123
5. CAPÍTULO	V
.....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
5.1. CONCLUSIONES	127
5.2. RECOMENDACIONES	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Casos exitosos de gestión por competencias a nivel internacional.....	24
Tabla 2. Asignación de roles en competencias.....	26
Tabla 3. Competencias y roles	28
Tabla 4. Capacitación y Desarrollo continuo en el sector público	31
Tabla 5. Factores que afectan la productividad	37
Tabla 6. Composición de la población del objeto de estudio	47
Tabla 7. Entrevista al Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde.....	54
Tabla 8. Análisis de los indicadores sobre diagnóstico de competencias del talento humano en la Mancomunidad Mundo	65
Tabla 9. Indicadores de identificación y desarrollo de competencias clave para los roles en la Mancomunidad Mundo Verde.....	89
Tabla 10. Análisis de la percepción y comprensión sobre la gestión por competencias en la Mancomunidad Mundo Verde.....	103
Tabla 11. Marco legal en el que se respalda la propuesta	110
Tabla 12. Diseño Detallado del Modelo de Gestión por Competencias	117
Tabla 13. Percepción del personal sobre la suficiencia de sus competencias para brindar servicios eficientes	145
Tabla 14. Asignación de roles en función de las habilidades y competencias del personal	145
Tabla 15. Sugerencias estratégicas para optimizar la asignación del personal en la Mancomunidad.....	146
Tabla 16. Las funciones que desempeña en su puesto están claramente definidas	146
Tabla 17. Conocimiento de las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes) para realizar eficientemente su trabajo.....	146
Tabla 18. Opinión respecto a la importancia de fortalecer continuamente habilidades específicas	147
Tabla 19. Orientación clara sobre las competencias requeridas para su rol dentro de la institución.....	147
Tabla 20. Importancia de definir claramente las competencias clave en todos los roles	147

Tabla 21. Percepción de las diferencias claras entre las competencias requeridas para cada puesto.....	147
Tabla 22. Requiere competencias tecnológicas específicas, como el dominio de software o herramientas digitales	148
Tabla 23. Las habilidades comunicacionales son fundamentales para el desarrollo de sus funciones	148
Tabla 24. Capacidad para tomar decisiones forma parte de las competencias clave de su cargo.....	148
Tabla 25. La institución debe contar con un perfil de competencias detallado para cada puesto de trabajo.	148
Tabla 26. Evaluación de las competencias técnicas del personal en relación con la calidad del servicio.	149
Tabla 27. Opinión sobre el liderazgo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	149
Tabla 28. Valoración de la capacitación continua como prioridad para la mejora del desempeño laboral	149
Tabla 29. Influencia de la asignación de roles basada en competencias en la satisfacción laboral.....	150
Tabla 30. Impacto de una adecuada asignación de roles en la rotación del personal...	150
Tabla 31. Opinión sobre la eficiencia de implementar un modelo de gestión por competencias en los servicios públicos	150
Tabla 32. Percepción del impacto de un modelo de gestión por competencias en la productividad institucional	151
Tabla 33. Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias como factor de eficiencia operativa	151
Tabla 34. Valoración de la evaluación del desempeño por competencias para identificar áreas de mejora.....	151
Tabla 35. Percepción de la capacitación continua es como elemento clave para el desempeño y la competitividad.....	151
Tabla 36. Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias frente a los desafíos del entorno laboral.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión por competencias y sus componentes principales	21
Figura 2. Percepción del personal sobre la suficiencia de sus competencias para brindar servicios eficientes	59
Figura 3. Asignación a roles en función de las habilidades y competencias del personal.	60
Figura 4. Sugerencias estratégicas para optimizar la asignación del personal en la Mancomunidad.....	61
Figura 5. Las funciones que desempeña en su puesto están claramente definidas.....	71
Figura 6. Conocimiento de las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes) para realizar eficientemente su trabajo.	72
Figura 7. Opinión respecto a la importancia de fortalecer continuamente habilidades específicas	73
Figura 8. Orientación clara sobre las competencias requeridas para su rol dentro de la institución.....	75
Figura 9. Importancia de definir claramente las competencias clave en todos los roles.	76
Figura 10. Existen diferencias claras entre las competencias requeridas en los distintos puestos.....	77
Figura 11. Su puesto actual requiere competencias tecnológicas específicas, como el dominio de software o herramientas digitales	78
Figura 12. Las habilidades comunicacionales son fundamentales para el desarrollo de sus funciones.....	79
Figura 13. Capacidad para tomar decisiones forma parte de las competencias clave de su cargo	80
Figura 14. La institución debe contar con un perfil de competencias detallado para cada puesto de trabajo	81
Figura 15. Percepción de las competencias técnicas del personal en relación con la calidad del servicio.	82
Figura 16. Impacto del liderazgo institucional en el desarrollo de competencias y el logro de los objetivos organizacionales	84

Figura 17. Valoración de la capacitación continua como prioridad para la mejora del desempeño laboral	85
Figura 18. Influencia de la asignación de roles basada en competencias en la satisfacción laboral	86
Figura 19. Impacto de una adecuada asignación de roles basada en la rotación de personal	88
Figura 20. Opinión sobre la eficiencia de implementar un modelo de gestión por competencias en los servicios públicos	96
Figura 21. Percepción del impacto de un modelo de gestión por competencias en la productividad institucional	97
Figura 22. Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias como factor de eficiencia operativa	99
Figura 23. Valoración de la evaluación del desempeño por competencias para identificar áreas de mejora	100
Figura 24. Percepción de la capacitación continua es como elemento clave para el desempeño y la competitividad.....	102
Figura 25. Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias frente a la los desafíos del entorno	103

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es un componente esencial para el éxito de la Mancomunidad Mundo Verde. En un entorno operativo y administrativo donde la eficiencia y la sostenibilidad son fundamentales, resulta prioritario implementar estrategias que optimicen las capacidades del personal y las alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la inversión en el desarrollo de competencias específicas puede incrementar hasta en un 20% la eficiencia operativa y reducir en un 15% los costos asociados a la rotación de personal. Estas cifras subrayan la importancia de diseñar un modelo de gestión por competencias que permita asignar roles de manera efectiva, optimizando los recursos humanos y fortaleciendo la gestión de los servicios públicos y ambientales de la Mancomunidad (Somalia, 2020; Huicab, 2023).

En el contexto latinoamericano, y particularmente en Ecuador, las instituciones públicas han experimentado la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión de talento humano (Mendieta-Ortega et al., 2020). El Estado ecuatoriano ha impulsado, a través de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la capacitación y la evaluación continua de los servidores públicos, buscando mejorar la eficiencia en la prestación de servicios esenciales como la gestión de residuos y el acceso al agua potable. En este sentido, la Mancomunidad Mundo Verde, situada en el Cantón Quevedo, enfrenta el desafío de optimizar su gestión de talento humano para mejorar sus procesos operativos y administrativos.

La presente investigación se centra en la gestión por competencias en la Mancomunidad Mundo Verde, buscando diseñar un modelo que optimice la asignación

de roles en función de las capacidades específicas requeridas. Considerando que la Mancomunidad es responsable de la supervisión de servicios públicos esenciales, resulta clave garantizar que el personal posea las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de manera eficaz. Este estudio tiene como propósito fortalecer una estructura organizacional más eficiente y competitiva, alineada con las exigencias actuales del entorno público y sostenible en Ecuador.

El Capítulo I.- Se presenta el marco contextual, donde se describe la situación actual de la Mancomunidad Mundo Verde, resaltando la problemática de la gestión del talento humano y la necesidad de optimizar las competencias del personal para mejorar la eficiencia operativa.

El Capítulo II.- Se enfoca en el marco teórico, exponiendo los conceptos clave sobre la gestión del talento humano, modelos de competencias laborales, y la importancia de alinear las competencias con los objetivos estratégicos de la organización.

El Capítulo III.- Aborda la metodología utilizada en la investigación, describiendo las técnicas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, los métodos de análisis, y la operacionalización de las variables.

El Capítulo IV.- Está dedicado a los resultados y la discusión de los hallazgos obtenidos con sus respectivos análisis e interpretación.

El Capítulo V.- Presenta las conclusiones y recomendaciones mediante los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación. Finalmente, se incluye la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“Si todos avanzamos juntos, el éxito llegará solo”.

Henry Ford

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La gestión por competencias y su impacto en la productividad de la Mancomunidad Mundo Verde del Buen Vivir (Sumak Kawsay) es un aspecto crucial en el contexto de los desafíos actuales. La Mancomunidad, responsable de servicios públicos esenciales como el manejo de residuos sólidos, agua potable y saneamiento, requiere una gestión del talento humano que no solo se alinee con sus necesidades operativas y estratégicas, sino que también potencie su productividad a través de un enfoque centrado en competencias.

La problemática radica en identificar y desarrollar las competencias críticas necesarias para cada puesto de trabajo dentro de la organización. Un modelo de gestión por competencias permitirá evaluar objetivamente las habilidades del personal, garantizando que las capacidades de los empleados se ajusten a las funciones asignadas. Este enfoque no solo optimizará la asignación de roles, sino que también impulsará la productividad mediante programas de capacitación diseñados para cerrar brechas de habilidades y responder a las demandas del desarrollo sostenible.

La Mancomunidad opera bajo un marco regulatorio orientado a la sostenibilidad y eficiencia en la administración de servicios esenciales, reflejando los principios del Buen Vivir (Sumak Kawsay). Su estructura organizativa busca integrar la capacitación continua y la evaluación del desempeño como pilares de la mejora profesional. En el nivel micro, se promueve una cultura de mejora continua, donde cada colaborador esté motivado y plenamente capacitado para contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos estratégicos, fortaleciendo así la productividad de la organización.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

El problema específico que enfrenta la Mancomunidad Mundo Verde está relacionado con la optimización de la gestión del talento humano en función de las competencias necesarias para cumplir con sus objetivos estratégicos. En un contexto donde la prestación de servicios públicos eficientes es crucial, la falta de un sistema integrado de gestión por competencias ha dificultado la adecuada asignación de roles y el desarrollo profesional del personal. Esta problemática surge principalmente de la necesidad de mejorar el alineamiento entre las habilidades de los empleados y las demandas operativas que exige la gestión de servicios esenciales como el manejo de residuos y el saneamiento.

El problema se radica en la dificultad para identificar y evaluar las competencias claves de los empleados en sus respectivos roles. A menudo, los trabajadores son asignados a puestos que no aprovechan al máximo sus habilidades, lo que genera una disminución en la eficiencia operativa y en la calidad de los servicios prestados (Fonseca et al., 2020). Este desajuste se expresa en la necesidad de implementar un modelo que permita identificar de manera objetiva las capacidades del personal, a la vez que fomente su desarrollo continuo a través de programas de capacitación específicos. Los datos recopilados a partir de evaluaciones internas y estudios previos indican que la implementación de un modelo de gestión por competencias podría mejorar la eficiencia hasta en un 20%.

Las razones que justifican la vigencia del problema se basan en la creciente demanda por servicios públicos eficientes y sostenibles en la zona que cubre la Mancomunidad. Los fundamentos teóricos indican que las organizaciones públicas que adoptan un enfoque basado en competencias no solo mejoran la asignación de recursos

humanos, sino que también incrementan la satisfacción laboral y reducen los tiempos de respuesta en la prestación de servicios.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

¿Cómo impacta la gestión por competencias en la productividad de la Mancomunidad Mundo Verde del buen vivir, año 2023?

1.3.2. Problemas derivados

- ¿Cuál es la situación actual del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde y las brechas existentes entre las competencias actuales y las requeridas?
- ¿Qué competencias clave son necesarias para cada rol operativo y administrativo dentro de la Mancomunidad Mundo Verde?
- ¿Cómo un modelo de gestión por competencias optimizaría la asignación de roles, alineando las capacidades del personal con las necesidades operativas y estratégicas de la Mancomunidad Mundo Verde?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Ciencias Sociales

ÁREA: Ciencias Sociales y del Comportamiento

LÍNEA: Administración y Competitividad en la Gestión de Talento Humano

LUGAR: Mancomunidad Mundo Verde, Cantón Quevedo

TIEMPO: 2023

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Analizar la Gestión por competencias y su impacto en la productividad de la Mancomunidad Mundo Verde del Buen Vivir, año 2023.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde, analizando las brechas entre las competencias existentes y las requeridas.
- Identificar las competencias clave necesarias para cada rol operativo y administrativo dentro de la Mancomunidad Mundo Verde.
- Proponer un diseño de modelo de gestión por competencias que optimice la asignación de roles, alineando las capacidades del personal con las necesidades operativas y estratégicas de la Mancomunidad Mundo Verde.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La investigación aborda la necesidad de implementar un enfoque estratégico en la gestión por competencias dentro de la Mancomunidad Mundo Verde, con el objetivo de optimizar su efectividad organizacional y operacional. En el contexto actual de la administración pública, donde las demandas ciudadanas y los retos operativos son cada vez más complejos, resulta esencial contar con herramientas que permitan identificar y desarrollar las competencias clave necesarias para el adecuado desempeño de los roles operativos y administrativos.

Este estudio proporcionó una base metodológica para analizar y fortalecer las competencias organizacionales, permitiendo que la Mancomunidad Mundo Verde gestionara su talento de manera eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos y operativos. Al integrar prácticas modernas de gestión por competencias en un sector donde estas herramientas habían sido poco exploradas, el análisis logró cerrar las brechas entre las competencias existentes y las requeridas, favoreciendo una mayor eficiencia operativa, una mejor satisfacción laboral y una prestación óptima de servicios a la ciudadanía. Además, el modelo propuesto generó un impacto directo en la organización y resultó replicable en otras instituciones públicas, fomentando una gestión sostenible y estratégica en el sector público a largo plazo.

Finalmente, esta investigación se enmarca en un enfoque interdisciplinario que combina elementos de administración, desarrollo humano y sostenibilidad, garantizando una solución integral a los retos actuales de la Mancomunidad Mundo Verde. Su contribución no solo será académica, sino también práctica, al ofrecer herramientas replicables que promuevan un cambio positivo en la administración pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“Llegar juntos es el principio. Mantenerse
juntos, es el progreso. Trabajar juntos es
el éxito”.

Henry Ford

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Gestión por competencias

La gestión por competencias se define como un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades y habilidades de los empleados con los objetivos de la organización, la gestión por competencias consiste en identificar, desarrollar y aprovechar las competencias individuales que contribuyen al desempeño organizacional, asegurando que estas sean congruentes con los valores y estrategias de la institución (Lora et al., 2020).

Es un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos que busca alinear las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados con los objetivos organizacionales. Se centra en identificar, desarrollar y evaluar competencias específicas para mejorar el desempeño laboral y alcanzar metas institucionales (Castillo, 2021).

Los conceptos citados, hacen énfasis en que la gestión por competencias es un enfoque que representa un cambio significativo en la manera en que las organizaciones gestionan su talento humano, al priorizar no solo las tareas, sino también las capacidades necesarias para llevarlas a cabo de manera efectiva.

2.1.2. Competencias Laborales

Las competencias laborales comprenden un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los individuos desempeñar eficazmente su trabajo. Estas competencias son fundamentales para asegurar que los empleados puedan

cumplir con los requerimientos de sus funciones y contribuir al éxito de la organización. Las competencias no solo se refieren a lo que el empleado sabe, sino a su capacidad para aplicar este conocimiento en situaciones prácticas y específicas dentro de su rol (Bermúdez et al., 2022).

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que un trabajador debe poseer para desempeñar una tarea o rol específico de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con los estándares de calidad requeridos por la organización (Lasso, 2022).

En base a los autores citados se considera que competencias laborales permiten a las organizaciones alinear las habilidades de sus empleados con las exigencias del entorno laboral, facilitando el logro de los objetivos empresariales a través de un desempeño más efectivo.

2.1.3. Modelos de Gestión por Competencias

Los modelos de gestión por competencias permiten a las organizaciones identificar y desarrollar las capacidades necesarias para que los empleados alcancen un alto rendimiento. Estos modelos ayudan a vincular las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo una estructura más flexible y eficiente (Lora et al., 2020).

Son estructuras o metodologías que permiten identificar, organizar y desarrollar competencias clave dentro de una organización. Estos modelos incluyen procesos como

la selección, capacitación, evaluación del desempeño y planificación del desarrollo profesional basados en competencias específicas (Guerrero et al., 2021).

Estos modelos son esenciales para que las organizaciones puedan maximizar el potencial de sus empleados, asegurando que las habilidades se desarrollen de manera continua y alineada con las metas organizacionales.

2.1.4. Asignación de Roles en Organizaciones

La asignación de roles dentro de una organización consiste en la distribución estratégica de funciones y responsabilidades entre los empleados, basándose en sus competencias. Este proceso es clave para optimizar los recursos humanos, permitiendo que cada empleado desempeñe tareas que coincidan con sus habilidades, lo que mejora tanto la eficiencia como la satisfacción laboral (Galarza et al., 2020).

Es el proceso mediante el cual se distribuyen responsabilidades y funciones entre los miembros de una organización, asegurando que cada persona esté ubicada en el rol más adecuado según sus competencias, experiencia y el objetivo estratégico de la institución (Guerrero et al., 2021).

Una asignación adecuada de roles no solo aumenta la productividad, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo al permitir que los empleados se sientan competentes y valorados en sus funciones.

2.1.5. Brechas de Competencias

Las brechas de competencias representan la diferencia entre las habilidades que un empleado posee y aquellas que son necesarias para realizar con éxito las funciones de su puesto. Identificar estas brechas permite a las organizaciones enfocar sus esfuerzos de capacitación y desarrollo en áreas críticas, mejorando así el rendimiento general (Guerrero et al., 2023).

Se refieren a la diferencia entre las competencias actuales de un empleado o equipo y las competencias necesarias para desempeñar un rol o tarea de manera óptima. Identificar estas brechas es fundamental para diseñar planes de capacitación y desarrollo que mejoren el rendimiento organizacional (Guerrero et al., 2021).

El análisis de las brechas de competencias es fundamental para el diseño de programas de formación que cierren esas diferencias, asegurando que los empleados estén mejor preparados para enfrentar los desafíos laborales.

2.1.6. Desarrollo y Capacitación de Talento Humano

El desarrollo y la capacitación del talento humano son procesos continuos que tienen como objetivo mejorar las competencias de los empleados. Al brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, las organizaciones pueden asegurarse de que sus empleados estén actualizados con las mejores prácticas y habilidades necesarias para su trabajo (Huicab, 2023).

El desarrollo y capacitación de talento humano se refiere a las estrategias y procesos diseñados para mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados dentro de una organización. Este enfoque busca fomentar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, alineando sus capacidades con las necesidades presentes y futuras de la empresa, promoviendo así un desempeño eficiente, innovación y satisfacción laboral (Ochoa & Estela, 2023).

Invertir en el desarrollo del talento humano no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito a largo plazo de la organización, manteniéndola competitiva en un entorno en constante cambio.

2.1.7. Evaluación de desempeño basada en competencias

La evaluación de desempeño basada en competencias es una herramienta que permite medir el rendimiento de los empleados en relación con las habilidades y competencias necesarias para su puesto. Este enfoque facilita una retroalimentación más objetiva y detallada sobre las áreas en las que un empleado necesita mejorar, al tiempo que resalta sus fortalezas (México et al., 2020).

Es un proceso sistemático que mide el desempeño laboral de los empleados considerando las competencias clave definidas por la organización. Este enfoque evalúa cómo los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador contribuyen al cumplimiento de sus funciones y objetivos organizacionales, permitiendo identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional (Torres-Flórez et al., 2020).

Este tipo de evaluación promueve un desarrollo más dirigido y efectivo del personal, ya que se enfoca en competencias concretas que son claves para el éxito en su rol dentro de la organización.

2.1.8. Competencias clave para el sector público

En el sector público, las competencias clave incluyen habilidades relacionadas con la transparencia, la eficiencia en la gestión de recursos y el compromiso con el servicio a la comunidad. Estas competencias son esenciales para garantizar que los empleados del sector público cumplan con las expectativas sociales y gubernamentales (López, 2021).

Son las habilidades, conocimientos y actitudes fundamentales que los empleados del sector público deben poseer para garantizar un servicio eficiente, transparente y orientado al ciudadano. Estas competencias suelen incluir liderazgo, ética profesional, comunicación efectiva, trabajo en equipo, gestión de recursos, resolución de problemas y conocimiento técnico especializado en el área de actuación pública (Torres-Flórez et al., 2020).

Ambos autores coinciden en destacar que estas competencias no solo responden a las expectativas sociales y gubernamentales, sino que también incluyen elementos esenciales como el liderazgo, la ética profesional, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la gestión de recursos, la resolución de problemas y un conocimiento técnico especializado fundamentales para una actuación pública efectiva y orientada al ciudadano.

2.1.9. Cambio organizacional y adaptación al modelo de competencias

El cambio organizacional implica la adopción de nuevos enfoques y modelos que buscan mejorar la efectividad de la organización. La implementación de un modelo de gestión por competencias requiere una adaptación que involucra tanto a los empleados como a los líderes, promoviendo una cultura organizacional flexible y abierta al cambio (Palafox et al., 2020).

Se refiere al proceso mediante el cual una organización transforma sus estructuras, cultura y prácticas para implementar un modelo de gestión basado en competencias. Este cambio implica identificar las competencias clave necesarias, alinear los roles y funciones organizacionales con estas competencias, y desarrollar estrategias de capacitación y desarrollo para cerrar brechas (Moreno et al., 2023).

El éxito en el cambio organizacional depende de la capacidad de la empresa para integrar nuevas prácticas, como la gestión por competencias, de manera coherente con su cultura y objetivos estratégicos; la adaptación al modelo de competencias busca mejorar el desempeño, la productividad y la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la excelencia.

2.1.10. Sistemas de gestión de talento humano basados en competencias

Los sistemas de gestión de talento basados en competencias son plataformas que permiten a las organizaciones gestionar de manera efectiva el desarrollo y asignación de competencias de sus empleados. Estos sistemas son herramientas esenciales para alinear

el talento humano con las metas organizacionales, mejorando la asignación de roles y responsabilidades (Fonseca et al., 2020).

Son plataformas o enfoques integrales que gestionan las etapas clave del ciclo de vida del empleado (reclutamiento, desarrollo, evaluación y retención) alineadas con un modelo de competencias. Estos sistemas identifican las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para cada rol dentro de la organización y permiten implementar procesos estructurados de selección, capacitación, evaluación del desempeño y planificación del desarrollo profesional (Moreno et al., 2023).

La implementación de estos sistemas garantiza una gestión más eficiente y estratégica del capital humano, optimizando el uso de las competencias individuales en beneficio de la organización, el objetivo principal es optimizar el desempeño individual y organizacional, asegurando que los colaboradores posean las competencias necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la entidad.

2.1.11. Planificación estratégica basada en competencias

La planificación estratégica basada en competencias es un enfoque que integra las habilidades, conocimientos y actitudes clave del talento humano en el diseño y ejecución de los objetivos organizacionales a largo plazo. Este modelo asegura que las capacidades individuales y colectivas estén alineadas con las prioridades estratégicas, permitiendo un desempeño más eficiente y adaptado a las demandas del entorno (Lasso, 2022).

Se refiere al proceso de identificar, desarrollar y aprovechar competencias clave dentro de una organización para fortalecer la toma de decisiones estratégicas y

garantizar el logro de metas organizacionales. Este enfoque prioriza el análisis de competencias como un factor crítico para adaptar los recursos humanos a los desafíos presentes y futuros (Guerrero et al., 2021).

De acuerdo con los conceptos presentados, la planificación estratégica basada en competencias representa una metodología integral que permite alinear las capacidades del talento humano con los objetivos organizacionales, asegurando que las decisiones estratégicas estén respaldadas por habilidades específicas y relevantes. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la resiliencia organizacional frente a cambios en el entorno competitivo, destacando la importancia de las competencias como un pilar fundamental para el éxito sostenible de las instituciones.

2.1.12. Productividad

La productividad se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y los recursos utilizados para su producción, como tiempo, mano de obra, capital y materiales. Este indicador mide la eficiencia con la que se emplean los recursos disponibles para alcanzar resultados óptimos, siendo clave para la competitividad y el crecimiento económico de una organización o país (López, 2021).

La productividad se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para lograrlos. Es un indicador clave que mide la eficiencia con la que una organización, equipo o individuo convierte insumos como tiempo, capital y esfuerzo en productos o servicios útiles. Una mayor productividad implica un uso

óptimo de los recursos, lo que contribuye al crecimiento y sostenibilidad de una organización (Díaz & Díaz, 2020).

Se considera que la productividad es un indicador clave que refleja la eficiencia en la utilización de recursos como tiempo, mano de obra, capital y materiales para la generación de bienes o servicios. Ambos autores coinciden en que una gestión eficiente de los recursos no solo favorece el crecimiento económico de una organización o país, sino que también promueve su sostenibilidad y competitividad.

2.1.13. Productividad organizacional

La productividad organizacional se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, permitiendo medir la eficiencia de una institución en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este concepto es clave para optimizar los procesos internos, mejorar la calidad del servicio y garantizar la sostenibilidad operativa. Asimismo, implica no solo un uso eficiente de recursos materiales y humanos, sino también la capacidad de adaptarse a las demandas cambiantes del entorno social y económico (Lora et al., 2020).

Para potenciar la productividad organizacional, es esencial implementar estrategias que consideren factores internos, como el nivel de competencias del personal, y externos, como las normativas legales y las expectativas ciudadanas. En este sentido, la evaluación continua y la capacitación del talento humano se convierten en herramientas fundamentales para incrementar la eficiencia y competitividad de las instituciones públicas (Castillo, 2021).

La alineación de las competencias del equipo humano con los objetivos estratégicos de la organización es determinante para alcanzar mayores niveles de productividad. Una gestión efectiva basada en competencias permite asignar roles adecuados a las capacidades de los empleados, mejorando el desempeño individual y colectivo. En el caso de la Mancomunidad Mundo Verde, esta estrategia representa una oportunidad para optimizar recursos y satisfacer las demandas de la comunidad de manera más eficiente.

2.1.14. Indicadores de Productividad

Los indicadores de productividad son herramientas fundamentales para medir la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos para alcanzar objetivos estratégicos. En el ámbito público, estos indicadores permiten evaluar el desempeño de los procesos, la relación entre costos y resultados, y el nivel de satisfacción de los usuarios. Su uso es esencial para orientar la toma de decisiones que mejoren la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos (Falcón, 2020).

Además, el monitoreo constante de estos indicadores facilita la identificación de áreas críticas que requieren intervención, promoviendo la optimización de recursos y fortaleciendo la transparencia en la gestión pública. En instituciones como la Mancomunidad Mundo Verde, estos indicadores son clave para garantizar un impacto positivo en la comunidad y un manejo eficiente de los recursos disponibles (Castillo, 2021).

Los indicadores de productividad permiten analizar en profundidad cómo se relacionan los recursos empleados con los resultados obtenidos, identificando oportunidades de mejora y áreas de éxito. En el caso de la Mancomunidad Mundo

Verde, este análisis asegura que las estrategias implementadas respondan tanto a las necesidades internas como a las expectativas de la ciudadanía, promoviendo una gestión pública más efectiva y orientada al desarrollo sostenible.

2.1.15. Factores de productividad

Los factores de productividad son aquellos elementos internos y externos que determinan la capacidad de una organización para alcanzar sus metas de manera eficiente. Entre los factores internos se encuentran el clima organizacional, las competencias del personal y los recursos disponibles, mientras que los factores externos incluyen normativas legales, demandas sociales y cambios en el entorno económico. Estos elementos, según García et al. (2021), son clave para garantizar un desempeño óptimo y sostenible en instituciones públicas.

Por otro lado, la correcta identificación y gestión de los factores de productividad permite priorizar esfuerzos y mitigar riesgos, mejorando la eficiencia operativa. El análisis continuo de estos factores facilita la implementación de estrategias que optimicen los recursos y aumenten la calidad del servicio, especialmente en organizaciones como la Mancomunidad Mundo Verde, donde la prestación de servicios públicos es esencial (Castillo, 2021).

La interacción entre los factores internos y externos de productividad debe ser entendida como una dinámica que impacta directamente en el desempeño organizacional. En el caso de la Mancomunidad Mundo Verde, gestionar adecuadamente estos factores asegura no solo una mayor eficiencia interna, sino

también una mejor adaptación a las demandas externas, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante las necesidades de la comunidad.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión por competencias en empresas públicas

La gestión por competencias en empresas públicas es un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades de los empleados con los objetivos institucionales, promoviendo un desempeño eficiente y orientado a resultados. Para Castillo (2021), este modelo permite identificar, desarrollar y aprovechar las competencias clave del personal, asegurando que cada colaborador contribuya de manera significativa al cumplimiento de las metas organizacionales. En el ámbito público, esta metodología adquiere relevancia al responder a la necesidad de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios esenciales que impactan directamente a la ciudadanía.

Una de las ventajas más destacadas de este enfoque es su capacidad para optimizar la asignación de recursos humanos en un contexto marcado por la rigidez burocrática. La gestión por competencias permite a las empresas públicas superar estas limitaciones al centrar sus esfuerzos en identificar habilidades críticas para cada puesto, favoreciendo así una administración más efectiva. En base a lo dicho por Pacherez y Marrufo (2021), este modelo es fundamental para garantizar que las políticas públicas se implementen con personal capacitado, reduciendo costos y maximizando los beneficios sociales.

La figura 1 muestra un modelo integral de gestión por competencias, destacando los principales componentes necesarios para su implementación efectiva. Entre ellos se

incluyen la identificación de competencias clave, la selección basada en competencias, la capacitación continua, y la evaluación del desempeño. Este modelo refleja cómo las competencias se integran en los diferentes procesos de gestión del talento humano, permitiendo una alineación estratégica entre las habilidades del personal y los objetivos organizacionales.

Figura 1.

Modelo de gestión por competencias y sus componentes principales



Fuente. SH DE MÉXICO, disponible en línea.

2.2.2. Modelos y teorías relacionados en la gestión por competencias

2.2.2.1. Modelo de las Competencias de Spencer y Spencer

El modelo propuesto por Spencer y Spencer en 1993 se fundamenta en la identificación de competencias diferenciadoras que determinan un desempeño superior en el ámbito laboral. Estas competencias se clasifican en tres categorías principales: conocimientos, habilidades y características personales, conocidas como competencias básicas, genéricas y específicas. Este enfoque destaca que el éxito organizacional no

depende solo de la experiencia técnica, sino también de factores como la motivación, la adaptabilidad y la inteligencia emocional.

Según Spencer y Spencer, las competencias deben ser observables, medibles y relacionadas directamente con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo es ampliamente utilizado en procesos de selección y desarrollo de talento, ya que permite identificar a los empleados con mayor potencial para cumplir roles estratégicos. Además, su enfoque sistémico facilita la creación de perfiles laborales alineados con los valores y metas de la empresa (Castillo, 2021).

2.2.2.2. Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman

Daniel Goleman en 1995 introdujo la teoría de la inteligencia emocional como un componente esencial en la gestión por competencias, argumentando que las habilidades emocionales son determinantes para el éxito profesional. Según Goleman, competencias como la empatía, el autocontrol, la gestión de relaciones y la comunicación efectiva son indispensables para un liderazgo eficiente y para la cohesión de los equipos de trabajo.

En el contexto de las empresas públicas, estas competencias son particularmente relevantes debido a la naturaleza interactiva y social de los servicios que ofrecen. La inteligencia emocional no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece las relaciones laborales, favoreciendo un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al logro de objetivos comunes (Falcón, 2020).

2.2.2.3. Modelo de las Competencias Centrales de Prahalad y Hamel

Prahalad y Hamel en 1990 desarrollaron el concepto de competencias centrales como un elemento diferenciador que proporciona ventajas competitivas sostenibles a las

organizaciones. Este modelo sugiere que las empresas deben identificar y desarrollar competencias clave que sean difíciles de imitar por la competencia y que aporten valor significativo al cliente final.

En el caso de las empresas públicas, las competencias centrales se traducen en la capacidad de ofrecer servicios de alta calidad y eficiencia. Este modelo impulsa a las instituciones a priorizar el desarrollo de habilidades estratégicas en su personal, garantizando que cada empleado contribuya al fortalecimiento de la misión y visión organizacional (Castillo Arias, 2021).

2.2.2.4. Teoría de la Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Nonaka y Takeuchi en 1995 proponen que la gestión del conocimiento es clave para el desarrollo de competencias en las organizaciones. Según esta teoría, las empresas deben promover la transferencia continua de conocimientos explícitos (documentados) e implícitos (experienciales) para generar innovación y aprendizaje organizacional.

En la gestión por competencias, esta teoría se aplica mediante la creación de entornos de aprendizaje que permitan a los empleados adquirir y perfeccionar habilidades relevantes. En el ámbito público, la gestión del conocimiento es esencial para adaptar las competencias del talento humano a los constantes cambios sociales, tecnológicos y legales, asegurando una administración eficiente y proactiva (Pacherrez & Marrufo, 2021).

2.2.2. Casos exitosos de gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta clave para alinear las habilidades del talento humano con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Al implementar modelos efectivos, empresas de diversos sectores han logrado optimizar sus procesos, mejorar la eficiencia y fomentar el desarrollo continuo de sus empleados. Los casos exitosos a nivel internacional destacan por su capacidad para medir el impacto del enfoque en competencias mediante indicadores claros y metodologías bien definidas (Aguilar y Alonso, 2021).

A continuación, se presenta la tabla 1 que recopila cinco casos reales de gestión por competencias. Esta tabla detalla en qué consistieron las iniciativas, las metodologías empleadas, los indicadores utilizados y los resultados obtenidos

Tabla 1.

Casos exitosos de gestión por competencias a nivel internacional

Empresa/Organización	Descripción del Caso	Metodología Empleada	Indicadores Utilizados	Resultados Obtenidos
Skandia (Suecia)	Pionera en la gestión del capital intelectual, integrando competencias en su modelo de evaluación.	Identificación de activos intangibles, desarrollo de redes y conocimiento programas de formación continua.	Reducción en la rotación laboral, de crecimiento del capital intelectual, y aumento en la retención de empleados clave.	Incremento del 20% en la retención de talento y un 15% de mejora en la productividad operativa.
Nike (EE. UU.)	Estrategia global de competencias	Investigación de mercado, formación	Incremento en la cuota de mercado,	Crecimiento del 30% en mercados

Empresa/Organización	Descripción del Caso	Metodología Empleada	Indicadores Utilizados	Resultados Obtenidos
	para adaptarse a mercados internacionales diversos.	equipos locales, y adaptación a competencias preferencias culturales.	satisfacción del cliente, y mejora en el tiempo de adaptación a nuevos mercados.	internacionales clave, con una reducción del 10% en los costos de entrada.
Softtek (México)	Gestión de talento multicultural en su expansión global como empresa de TI líder en América Latina.	Creación de centros de servicios internacionales, programas de diversidad, y uso de tecnologías innovadoras.	Diversidad en equipos de trabajo, indicadores de satisfacción laboral, y eficiencia operativa.	Expansión a más de 20 países y un incremento del 25% en la eficiencia operativa de sus centros globales.
Zappos (EE. UU.)	Modelo centrado en la felicidad y desarrollo de competencias de sus empleados para mejorar la atención al cliente.	Encuestas regulares de clima laboral, programas de desarrollo emocional y sesiones de retroalimentación.	Índices de satisfacción del cliente, rotación laboral, y puntuaciones de satisfacción de los empleados.	Mejora del 40% en la satisfacción del cliente y reducción del 50% en la rotación de personal en cinco años.
British Airways (Reino Unido)	Implementación de competencias emocionales y técnicas en su	Capacitación en habilidades emocionales y técnicas adaptadas a cada	Satisfacción del cliente, reducción en quejas, y evaluación	Reducción del 20% en quejas de clientes y aumento del 30% en

Empresa/Organización	Descripción del Caso	Metodología Empleada	Indicadores Utilizados	Resultados Obtenidos
	programa de formación para mejorar la experiencia del cliente.	rol; evaluaciones constantes.	del desempeño basado en competencias .	puntuaciones de experiencia positiva en vuelos.

Fuente: (Falcón, 2020).

2.2.3. Asignación de Roles Basada en Competencias

La asignación de roles dentro de una organización debe estar alineada con las competencias que los empleados poseen. En un modelo basado en competencias, se identifica de manera clara qué habilidades son necesarias para cada puesto de trabajo, lo que facilita que cada colaborador esté en la posición adecuada para maximizar su rendimiento (Falcón, 2020).

Por ejemplo, una persona con habilidades de liderazgo puede ser asignada a un rol como gerente o líder de equipo, mientras que alguien con competencias en la resolución de problemas podría ocupar una posición como analista o gerente de operaciones. La Tabla 2. ilustra las competencias clave y los roles asociados dentro de una organización.

Tabla 2.

Asignación de roles en competencias

Competencia	Descripción	Roles asociados
Liderazgo	Capacidad para influir y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes.	Gerente de proyectos, Líder de equipo

Competencia	Descripción	Roles asociados
Trabajo en equipo	Habilidad para colaborar y trabajar eficazmente con otros hacia un objetivo común.	Coordinador de área, Miembro de equipo
Comunicación efectiva	Facilidad para expresar ideas de manera clara y efectiva.	Consultor, Supervisor
Resolución de problemas	Capacidad para identificar y resolver problemas de manera oportuna.	Analista, Gerente de operaciones
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y estratégicas.	Director ejecutivo, Tomador de decisiones

Fuente: (Bermúdez et al., 2022).

2.2.3.1. Importancia de la asignación de roles basada en competencias

La asignación de roles basada en competencias es fundamental para asegurar que cada empleado esté en la posición más adecuada, maximizando así su desempeño y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque no solo garantiza que las tareas sean realizadas por personal calificado, sino que también promueve un entorno laboral más equilibrado, donde las habilidades individuales son reconocidas y aprovechadas de manera estratégica. Esto, a su vez, impacta positivamente en la motivación y satisfacción de los empleados, reduciendo la rotación laboral y fortaleciendo la cohesión del equipo (Falcón, 2020).

Además, la asignación de roles con base en competencias es clave en entornos dinámicos y competitivos, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Al identificar las competencias necesarias para cada puesto, las empresas pueden anticiparse a las necesidades futuras, diseñar programas de capacitación específicos y garantizar un flujo continuo de talento preparado para

enfrentar nuevos desafíos. Este enfoque no solo mejora la productividad interna, sino que también refuerza la resiliencia y sostenibilidad organizacional (Pacherrez y Marrufo, 2021).

La **Tabla 3** muestra cómo las competencias específicas pueden alinearse con roles clave dentro de una organización. Esta tabla ejemplifica cómo identificar las competencias críticas y asignarlas estratégicamente para optimizar el desempeño.

Tabla 3.

Competencias y roles.

Competencias Clave	Roles Asociados	Descripción del Impacto
Liderazgo	Gerente de Proyecto	Mejora la coordinación del equipo y asegura el cumplimiento de objetivos estratégicos.
Resolución de Problemas	Analista de Operaciones	Optimiza procesos internos y fomenta la toma de decisiones informadas.
Comunicación Efectiva	Representante de Atención	Incrementa la satisfacción del cliente y fortalece la imagen de la organización.
Innovación y Creatividad	Especialista en Innovación	Promueve el desarrollo de soluciones novedosas y adaptativas para retos emergentes.

Fuente: realizado a partir de información obtenida de (Castillo, 2021; Lora et al., 2020).

2.2.3.2. Beneficios de la asignación de roles basada en competencias

La asignación de roles basada en competencias permite a las organizaciones optimizar el uso de su talento humano al garantizar que cada empleado desempeñe funciones alineadas con sus habilidades y capacidades. Este enfoque estratégico aumenta la productividad, ya que los colaboradores pueden aplicar sus fortalezas directamente a sus tareas, reduciendo el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, al asignar roles que se ajusten a las

competencias específicas de cada persona, se fomenta un desempeño más eficiente y una mayor calidad en los resultados (Pacherrez y Marrufo, 2021).

Asimismo, la asignación de roles basada en competencias impulsa la adaptabilidad de la organización frente a los desafíos del entorno. Este enfoque facilita la identificación de brechas en las habilidades del personal, permitiendo diseñar programas de capacitación específicos para fortalecer dichas áreas. Además, al disponer de un equipo con roles claramente definidos y alineados con sus competencias, la organización puede responder de manera ágil y efectiva a cambios en el mercado, regulaciones o demandas operativas, consolidando así su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Pacherrez y Marrufo, 2021).

2.2.4. Evaluación de Desempeño Basada en Competencias

La evaluación de desempeño basada en competencias es una metodología que permite medir el rendimiento de los empleados en función de las habilidades y capacidades que son esenciales para el éxito en su puesto de trabajo. Este enfoque ofrece una perspectiva más precisa y objetiva del desempeño, ya que evalúa si el trabajador posee y aplica las competencias clave que la organización ha identificado como fundamentales. Además, permite detectar áreas de mejora y fortalezas, facilitando la personalización de los planes de desarrollo y formación (Bizneo, 2023).

El proceso de evaluación se basa en criterios claros y definidos que permiten comparar el desempeño actual del empleado con el estándar esperado para cada competencia. Estas evaluaciones suelen realizarse de forma periódica, lo que proporciona una retroalimentación constante al trabajador sobre su progreso y áreas donde puede mejorar. Además, este enfoque ayuda a las organizaciones a tomar

decisiones más informadas sobre promociones, incentivos y necesidades de capacitación, mejorando la alineación entre el personal y los objetivos estratégicos de la empresa (Palafox et al., 2020).

2.2.5. Brechas de competencias y su impacto en la eficiencia organizacional

Las brechas de competencias representan la diferencia entre las habilidades que un empleado posee y las que realmente necesita para desempeñar su puesto de manera eficaz. Estas brechas suelen surgir debido a la falta de capacitación adecuada, cambios tecnológicos o nuevas exigencias del entorno laboral. Cuando no se identifican y cierran a tiempo, pueden tener un impacto negativo significativo en la eficiencia organizacional, ya que el personal no estará completamente preparado para cumplir con las responsabilidades de su puesto.

Identificar y gestionar las brechas de competencias es esencial para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Las evaluaciones periódicas y la observación continua del desempeño ayudan a las empresas a detectar estas brechas y a diseñar programas de formación y desarrollo específicos para cerrarlas (Gómez et al., 2020).

2.2.6. El rol de las competencias en la optimización del desempeño

Las competencias laborales desempeñan un papel central en la optimización del desempeño de los empleados, ya que representan las habilidades, conocimientos y actitudes que les permiten realizar su trabajo de manera eficiente. Las organizaciones que basan su gestión en competencias identifican y desarrollan aquellas habilidades clave que son necesarias para cumplir con los objetivos empresariales. Esto asegura que los empleados estén bien preparados para enfrentar los desafíos de sus puestos y contribuyan al éxito global de la organización (Aguilar y Alonso, 2021).

La Tabla 4. presenta un ejemplo de áreas de capacitación en el sector público, con sus objetivos correspondientes y la duración estimada de cada programa.

Tabla 4.

Capacitación y Desarrollo continuo en el sector público.

Área de Capacitación	Objetivo de Capacitación	Duración
Tecnologías de la Información	Mejorar las competencias tecnológicas para la modernización del servicio público.	3 meses
Gestión de Proyectos	Desarrollar habilidades para planificar, ejecutar y gestionar proyectos de forma eficiente.	2 meses
Atención al Ciudadano	Mejorar la calidad de atención a los usuarios del servicio público.	1 mes
Administración Pública	Optimizar la gestión y administración de los recursos públicos.	4 meses
Habilidades de Liderazgo	Fortalecer las habilidades de liderazgo en la toma de decisiones.	2 meses

Fuente: (Bizneo, 2023).

2.2.7. Estructura organizativa en empresas públicas

La estructura organizativa en las empresas públicas es un factor clave que influye en la eficiencia y efectividad de los servicios que se brindan. Estas estructuras están diseñadas para garantizar que los recursos humanos y materiales se utilicen de manera óptima, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y responder a las necesidades de la sociedad. A diferencia de las empresas privadas, las empresas públicas deben ajustarse a normativas específicas que exigen mayor transparencia y equidad en la distribución de funciones (Hernández et al., 2021).

La estructura organizativa también influye en la cultura interna de la empresa pública, ya que puede fomentar o limitar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en los procesos de mejora continua. Por tanto, es fundamental que

las empresas públicas diseñen estructuras flexibles que se adapten a las cambiantes demandas del entorno y que promuevan una gestión eficiente del talento humano, optimizando así los recursos disponibles para el beneficio de la sociedad.

2.2.8. Indicadores para evaluar la gestión por competencias en instituciones públicas del campo ambiental y territorial.

2.2.9. *Indicador de cobertura de servicios públicos esenciales*

Este indicador evalúa el alcance que tienen los servicios básicos proporcionados por una institución de gestión ambiental o territorial en la población bajo su jurisdicción. Los servicios como el acceso al agua potable, el manejo adecuado de alcantarillado y la recolección de residuos sólidos son pilares fundamentales para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y garantizar la sostenibilidad del entorno.

Formula

$$\text{Cobertura (\%)} = \left(\frac{\text{Población beneficiada}}{\text{Población total}} \right) * 100$$

Este cálculo permite identificar la proporción de habitantes que tienen acceso a estos servicios y señalar áreas que necesitan mayor atención. Como explican Restrepo y Gómez (2021), una cobertura superior al 80% refleja una administración adecuada en regiones con desafíos de infraestructura.

2.2.9.1. *Indicador de eficiencia en la recolección y manejo de residuos sólidos*

El indicador mide la efectividad con la que una institución gestiona la recolección de residuos sólidos en comparación con la cantidad generada por la

población. Es un reflejo directo de la capacidad operativa y logística de las instituciones para cumplir con esta tarea crítica para la salud pública y el medio ambiente.

Fórmula:

$$\text{Eficiencia (\%)} = \left(\frac{\text{Residuos recolectados (toneladas)}}{\text{Residuos generados (toneladas)}} \right) * 100$$

Permite identificar debilidades en la recolección y optimizar recursos para maximizar la cobertura. Valores del 95% o más son ideales, mientras que menos del 85% indica deficiencias en la gestión. Martínez y Pérez (2020) destacan que una gestión eficiente de residuos es crítica para mitigar problemas ambientales y sanitarios.

2.2.9.2. *Indicador de reciclaje y aprovechamiento de residuos*

Mide el porcentaje de residuos reciclados o reutilizados, reflejando el nivel de sostenibilidad en la gestión.

Fórmula:

$$\text{Reciclaje (\%)} = \left(\frac{\text{Residuos reciclados o aprovechados}}{\text{residuos generados}} \right) * 100$$

Ayuda a monitorear avances hacia una economía circular y reducir la dependencia de los rellenos sanitarios. Un porcentaje del 50% o más es aceptable, mientras que más del 70% representa una gestión sostenible avanzada. García et al. (2021) mencionan que países como Alemania alcanzan niveles de reciclaje superiores al 65%, sirviendo como referencia internacional.

2.2.9.3. Indicador de eficiencia presupuestaria interna

Este indicador evalúa la proporción del presupuesto asignado que se utiliza efectivamente en actividades programadas frente al total disponible. Ayuda a medir la gestión eficiente de los recursos financieros.

Fórmula:

$$\text{Eficiencia presupuestaria (\%)} = \left(\frac{\text{Gasto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Asignado}} \right) * 100$$

Permite identificar si los fondos son utilizados de manera adecuada y contribuyen directamente a los objetivos institucionales. Una eficiencia del 90% o más refleja un uso adecuado del presupuesto. Valores por debajo del 75% indican problemas de gestión o ejecución. Según Flores y Vargas (2022), una ejecución presupuestaria eficiente garantiza la sostenibilidad financiera de las instituciones.

2.2.9.4. Indicador de satisfacción ciudadana en la gestión de residuos

Mide la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios ofrecidos, como recolección y disposición de residuos.

Fórmula:

$$\text{Satisfacción (\%)} = \left(\frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} \right) * 100$$

Refleja el impacto de las políticas en la población y permite ajustar estrategias para aumentar la aceptación. Un nivel de satisfacción del 85% o más es deseable. Valores inferiores al 70% indican áreas críticas de mejora. Hernández y Paredes (2022) sugieren que este indicador fomenta la transparencia y la participación ciudadana.

Indicador de cumplimiento de planes de gestión

Evalúa el porcentaje de actividades planificadas que han sido ejecutadas dentro del plazo estipulado.

Fórmula:

$$\text{Cumplimiento (\%)} = \left(\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \right) * 100$$

Permite medir la capacidad de la institución para implementar su planificación estratégica. Un cumplimiento superior al 90% indica una planificación efectiva. Valores por debajo del 75% sugieren problemas de ejecución. Ramírez y Sánchez (2023) destacan que este indicador asegura la alineación entre la planificación y la ejecución.

2.2.10. Productividad Organizacional

2.2.10.1. Relación entre Competencias y Productividad

La productividad organizacional se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente, utilizando sus recursos disponibles de forma óptima. Según Bermúdez et al. (2022), la productividad está directamente vinculada a las competencias laborales, ya que estas definen las capacidades técnicas, cognitivas y emocionales que permiten a los empleados desempeñarse adecuadamente en sus roles.

La relación entre competencias y productividad radica en la capacidad de los empleados para aplicar sus conocimientos, habilidades y actitudes de manera alineada con los objetivos organizacionales. Como lo afirma Castillo Arias (2021), cuando las competencias del personal están adecuadamente desarrolladas y alineadas con las necesidades del puesto, se logra una mayor eficiencia operativa, una reducción de errores y un incremento en la calidad de los servicios ofrecidos.

2.2.10.2. *Importancia de la Capacitación para la Productividad*

La capacitación representa un eje estratégico para el desarrollo organizacional, ya que fomenta el crecimiento de las competencias técnicas, cognitivas y emocionales de los colaboradores. Según García et al. (2021), la formación adecuada del personal permite incrementar la eficiencia operativa al preparar a los empleados para enfrentar desafíos complejos y adoptar mejores prácticas laborales. En el caso de la Mancomunidad Mundo Verde, diseñar e implementar programas de capacitación específicos puede generar mejoras significativas en la productividad y en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Por su parte, Martínez et al. (2020) destacan que la capacitación permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, optimizando la asignación de recursos humanos en función de las necesidades específicas del puesto. Para la Mancomunidad, esto representa una oportunidad para mejorar su gestión interna y la percepción de sus servicios por parte de la comunidad.

Además, Correa (2020) y Pérez y Torres (2021) coinciden en que la capacitación promueve un entorno de trabajo colaborativo, donde el aprendizaje continuo se traduce en mayor innovación y motivación del personal. Estas dinámicas son especialmente relevantes en instituciones públicas, donde la calidad del servicio está estrechamente ligada a las competencias del equipo humano. En este sentido, fortalecer las capacidades del personal de la Mancomunidad Mundo Verde mediante programas de formación específicos podría garantizar un impacto positivo tanto en la productividad como en la satisfacción ciudadana.

2.2.10.3. Factores que Afectan la Productividad

La productividad organizacional está influenciada por diversos factores que pueden potenciar o limitar el desempeño de una institución. Según García et al. (2021) (2021), estos factores pueden clasificarse en internos, como el clima laboral, las competencias del personal y los recursos disponibles, y externos, como las demandas del entorno y los cambios en la legislación.

Para abordar estos desafíos, es fundamental implementar estrategias que permitan minimizar el impacto de los factores negativos y maximizar las oportunidades. Castillo Arias (2021) propone que el fortalecimiento de competencias mediante capacitación continua, combinado con la inversión en tecnología y la mejora de los procesos internos, puede mitigar los efectos adversos. Esto es especialmente relevante en el contexto de la Mancomunidad, donde la productividad depende no solo de la eficiencia individual del personal, sino también de la capacidad de la organización para responder a las demandas del entorno.

Tabla 5.

Factores que afectan la productividad

Factor	Descripción	Impacto en la Productividad
Clima Organizacional	La percepción de los empleados sobre su entorno laboral y relaciones interpersonales.	Un clima positivo mejora la motivación, reduce la rotación y aumenta la eficiencia operativa.
Competencias del Personal	Habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para cumplir con las responsabilidades del puesto.	La falta de competencias adecuadas puede reducir la calidad de los servicios y generar retrasos.
Disponibilidad de	Acceso a tecnología, infraestructura	La escasez de recursos limita la

Recursos	y materiales necesarios para el desempeño laboral.	la capacidad de cumplir con los objetivos operativos.
Expectativas Ciudadanas	Demandas y nivel de satisfacción de la comunidad con los servicios ofrecidos.	La presión por satisfacer expectativas puede generar estrés o impulsar mejoras significativas.
Normativas y Cambios Externos	Requisitos legales o regulaciones que afectan las operaciones de la organización.	Adaptarse a nuevas normativas puede requerir reestructuración y capacitación adicional.

Fuente. Pérez y Torres (2021).

2.2.10.4. Rol del Liderazgo en la Productividad

El liderazgo desempeña un papel crucial en la productividad organizacional, ya que los líderes son responsables de establecer la dirección estratégica, motivar a los empleados y garantizar que las metas sean alcanzadas. Según Castillo Arias (2021), un liderazgo efectivo fomenta un ambiente de trabajo positivo, promueve la cohesión del equipo y asegura que los colaboradores se sientan valorados y alineados con los objetivos organizacionales. En el caso de la Mancomunidad Mundo Verde, un enfoque de liderazgo transformacional podría potenciar la productividad al inspirar a los empleados a alcanzar su máximo potencial y adoptar una actitud proactiva hacia la mejora continua.

Finalmente, el liderazgo influye directamente en la cultura organizacional, que a su vez impacta la productividad. García et al. (2021), señalan que los líderes que fomentan valores como la colaboración, la transparencia y la responsabilidad generan un clima laboral que impulsa el compromiso y la eficiencia. En instituciones públicas como la Mancomunidad Mundo Verde, un liderazgo sólido no solo mejora el

desempeño individual, sino que también refuerza la confianza de los ciudadanos en la gestión pública, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad.

2.2.10.5. *Evaluación de la Productividad en la Gestión Pública*

Como señala Falcón (2020), este tipo de evaluación se enfoca en medir no solo los resultados obtenidos, sino también las habilidades y conocimientos aplicados por los empleados en el desarrollo de sus funciones. Esto no solo asegura una asignación más eficiente de roles, sino que también facilita la identificación de brechas de competencias que deben ser abordadas mediante programas de capacitación. Además, la productividad en la gestión pública debe considerar factores como la eficiencia presupuestaria y el impacto social de las actividades realizadas. Según Pacherrez y Marrufo (2021), este análisis permite a las instituciones públicas priorizar recursos y esfuerzos en áreas estratégicas que maximicen el bienestar de la comunidad. En este contexto, un modelo de gestión por competencias no solo optimiza los procesos internos, sino que también refuerza la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos clave en la administración pública contemporánea.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.2. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 33, ubicado en el Título II, Capítulo II, Sección Séptima, reconoce que el trabajo es tanto un derecho como un deber social, y destaca su valor como una fuente de desarrollo personal y económico. Este precepto establece que el Estado debe garantizar condiciones dignas de trabajo, incluyendo la estabilidad laboral y el acceso a la formación profesional. Este principio se alinea con los modelos de gestión de talento humano basados en competencias, pues promueve la mejora continua de las habilidades de los empleados,

asegurando que puedan contribuir de manera efectiva al crecimiento de la organización, mientras alcanzan su propio desarrollo profesional.

En el artículo 384, que forma parte del Título VI, Capítulo V, Sección Tercera de la Constitución, se establece que el Estado tiene la responsabilidad de fomentar la capacitación y actualización continua de los trabajadores para mejorar sus capacidades productivas. Este artículo es especialmente relevante para un modelo de gestión de competencias, ya que refuerza la idea de que la formación profesional no solo beneficia a los individuos, sino también a las organizaciones, mejorando su eficiencia y competitividad en el mercado. La actualización constante del talento humano se convierte en un pilar esencial para asegurar que los empleados mantengan las competencias necesarias para afrontar los desafíos del entorno laboral.

Por otra parte, el artículo 325 de la misma Constitución, contenido en el Título II, Capítulo II, Sección Séptima, establece el principio de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, garantizando que no haya discriminación en el acceso a la formación y al desarrollo profesional. Este artículo se relaciona directamente con los modelos de gestión por competencias, ya que busca asegurar que todos los empleados, sin distinción, tengan las mismas oportunidades para desarrollar sus habilidades y acceder a puestos de trabajo acorde a sus competencias (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

2.3.3. Código del trabajo

El artículo 42 del Código del Trabajo establece que uno de los derechos de los trabajadores es la capacitación y formación profesional proporcionada por el empleador, con el fin de mejorar sus conocimientos y habilidades. Este artículo señala que los empleadores deben proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, lo que se

vincula directamente con la gestión por competencias, ya que una parte fundamental de este modelo es garantizar que los empleados adquieran las competencias necesarias para cumplir con las expectativas de sus roles y contribuir al éxito de la organización.

El artículo 55 del Código del Trabajo establece que los empleadores tienen la obligación de mejorar la productividad de la empresa a través del fomento de la eficiencia laboral y la adecuada distribución de roles y responsabilidades. En el contexto de un modelo de gestión de talento basado en competencias, este artículo refuerza la importancia de asignar funciones de acuerdo con las habilidades y competencias de los empleados. La ley impulsa a las empresas a optimizar el talento humano, asignando tareas de manera eficiente y aprovechando las competencias de los trabajadores para mejorar la competitividad y productividad en el ámbito laboral.

El artículo 64 del Código del Trabajo contempla que los empleadores deben realizar evaluaciones de desempeño de los trabajadores, con el propósito de identificar áreas de mejora y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional. Este artículo se alinea con la gestión por competencias, ya que las evaluaciones de desempeño permiten medir el nivel de competencias de los empleados y detectar posibles brechas (Código Del Trabajo, 2012).

2.3.4. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

El artículo 74 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) establece que el Estado garantizará la capacitación y formación continua de los servidores públicos. Esta disposición es fundamental para asegurar que los trabajadores del sector público mantengan sus competencias actualizadas, permitiendo que puedan enfrentar de manera efectiva los desafíos de sus roles. En el contexto de la gestión por competencias, este

artículo refuerza la importancia de que las instituciones públicas ofrezcan programas de formación que alineen las capacidades de sus empleados con las necesidades estratégicas de la organización. La capacitación continua es clave para el desarrollo profesional y para mejorar el rendimiento del personal.

El artículo 95 de la LOSEP estipula que los servidores públicos deben ser objeto de evaluaciones de desempeño periódicas. Estas evaluaciones se enfocan en medir las competencias y el cumplimiento de objetivos, proporcionando una base para la toma de decisiones sobre promociones, ascensos y necesidades de capacitación. En un modelo basado en competencias, esta evaluación permite a la organización identificar brechas en las habilidades y diseñar planes de desarrollo personalizados que optimicen el rendimiento del servidor público, asegurando que sus competencias se alineen con los requerimientos del puesto.

El artículo 23 de la LOSEP indica que el ingreso al servicio público debe realizarse a través de concursos de méritos y oposición, garantizando que los candidatos posean las competencias necesarias para ocupar un puesto en la administración pública. Este artículo se relaciona directamente con el enfoque en la gestión por competencias, asegurando que el proceso de selección de personal esté basado en la identificación de habilidades y competencias clave, lo que contribuye a la asignación efectiva de roles dentro de las instituciones públicas, optimizando la calidad del servicio (LOSEP, 2010).

2.3.5. Estatuto Mancomunidad Mundo Verde.

La gestión del talento humano en la Empresa Pública para el Desarrollo Integral Sustentable Comunitario (DINSUCO EP), tal como se establece en el Artículo 21, es una función clave que recae en el Gerente General o en la persona que este designe. Este artículo resalta que los procesos de selección de personal deben alinearse con los requerimientos de cada cargo, lo que refuerza la necesidad de contar con un modelo basado en competencias. De esta manera, se asegura que los empleados posean las habilidades y competencias adecuadas para contribuir eficazmente a los objetivos estratégicos de la Mancomunidad Mundo Verde.

El Capítulo VI del estatuto se enfoca completamente en la gestión del talento humano de la empresa, detallando cómo la administración de los recursos humanos debe garantizar que las capacidades del personal estén alineadas con las metas operativas de DINSUCO EP. Este capítulo subraya que el personal debe ser seleccionado y gestionado bajo criterios técnicos que aseguren la eficiencia organizacional. Este enfoque refuerza la importancia de un sistema de competencias, dado que una correcta alineación entre las habilidades del personal y los roles asignados es fundamental para optimizar el rendimiento y alcanzar los objetivos de la empresa.

Además, el Artículo 15, que aborda la estructura de la empresa, menciona que las unidades técnico-administrativas, incluidas las de gestión de talento humano, deben ser diseñadas para apoyar el desarrollo estratégico de la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“El trabajo en equipo es el secreto que hace que las personas comunes logren resultados extraordinarios”.

Ifeanyi Onuoha

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló de forma cualitativa y cuantitativa, utilizando datos empíricos obtenidos a través de encuestas, entrevistas y análisis de documentos. El enfoque cuantitativo se aplicó mediante encuestas dirigidas a empleados y a la comunidad de la zona urbana del cantón Quevedo, lo que permitió obtener datos estadísticos sobre competencias actuales, así como también percepciones de las brechas existentes. El enfoque cualitativo se centró en la entrevista semiestructurada con el Coordinador de la Mancomunidad, proporcionando una visión estratégica y profunda sobre la gestión del talento humano

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método Descriptivo

Se utilizó el método descriptivo para analizar y detallar la situación actual del talento humano dentro de la Mancomunidad Mundo Verde. Este método permitió identificar las competencias clave que requiere cada rol operativo y administrativo, así como las brechas existentes entre las competencias actuales y las demandadas por la organización. La recolección de datos se realizará a través de encuestas, entrevistas y análisis de documentos internos de la Mancomunidad.

3.2.2. Método Inductivo

El método inductivo se aplicó para observar y generalizar los datos obtenidos durante el estudio de campo. A partir de la información recolectada sobre las competencias actuales de los empleados y sus respectivos roles, se identificó patrones que permitieron formular conclusiones sobre las necesidades de competencias de la organización. Este enfoque ayudó a diseñar un modelo de gestión de competencias efectivo.

3.2.3. Método Analítico

Este método se empleó para descomponer el problema de investigación en sus componentes más básicos, facilitando la evaluación de las brechas de competencias. Mediante el análisis comparativo de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño, se identificó dónde existen deficiencias y cómo pueden ser resueltas a través de programas de formación y desarrollo del personal.

3.2.4. Método Comparativo

Se utilizó el método comparativo para examinar modelos de gestión de competencias implementados en otras organizaciones públicas o privadas con características similares a la Mancomunidad Mundo Verde. Este análisis permitió establecer diferencias y similitudes entre las prácticas actuales de la Mancomunidad y aquellas de referencia, proporcionando una base para proponer mejoras adaptadas al contexto específico de la organización.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Población y Muestra

3.3.1.1. Población

La población del presente estudio estuvo compuesta por dos segmentos específicos:

- Habitantes de la zona urbana del cantón Quevedo, cuya población total es de 158.694 habitantes De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Quevedo, disponible en Senplades, (2020).
- Personal de la Mancomunidad Mundo Verde conformado por el Coordinador y los colaboradores que desempeñan funciones administrativas y operativas dentro de la institución

A continuación, detalla:

Tabla 6. Composición de la población del objeto de estudio

Cargo	Cantidad
Coordinador	1
Colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde	15
Ciudadanos de la zona urbana del Cantón Quevedo	158694
Total	158.710

3.3.1.2. Muestra

Para representar adecuadamente la percepción de la población urbana de Quevedo, se calculó la muestra mediante el método de muestreo aleatorio simple. Con el objetivo de obtener datos representativos y estadísticamente válidos para el análisis.

Se empleó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas,

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(e)^2(N - 1) + (Z)^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n: Tamaño de muestra buscado

N: Tamaño de la población o Universo

Z: Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (1.96)

e: Error de estimación máximo aceptado (0.05)

p: Probabilidad a favor (0.5)

q: (1-p) = Probabilidad en contra (0.5)

Desarrollo del cálculo:

$$n = \frac{(1,96) 158694 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2(158694 - 1) + (1,96) (0,5)(0,5)}$$
$$n = \frac{77760,06}{397,225}$$
$$n = 196 \text{ encuestados}$$

El resultado del cálculo determinó una muestra de 196 personas encuestadas, representando de manera adecuada la población urbana de Quevedo, garantizando una representación proporcional en cuanto a género, edad y otras características sociodemográficas relevantes.

En cuanto a los colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde, conformada por 15 personas, al tratarse de una población reducida, se realizó un censo, lo que permitió, incluir a todos los miembros sin necesidad de aplicar una fórmula muestral.

Asimismo, se entrevistó al Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde, para obtener información más profunda sobre la gestión del talento humano, las necesidades organizativas y los desafíos que enfrenta la institución.

La información recabada resultó fundamental para conocer de manera directa las percepciones sobre las competencias laborales, la asignación de roles y su impacto en la productividad institucional.

3.3.2. Técnicas de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se empleó dos técnicas fundamentales: la encuesta y la entrevista semiestructurada. Estas técnicas permitieron recolectar datos tanto cualitativos como cuantitativos, proporcionando una visión completa del estado del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde.

- **Encuesta:** Se aplicó una encuesta estructurada en la zona urbana del cantón Quevedo, con el objetivo de obtener datos cuantitativos sobre las competencias actuales del personal y su alineación con los roles operativos y administrativos que ocupan. Se utilizaron preguntas cerradas y de escala Likert, para identificar brechas de competencias y las áreas que requieren desarrollo.

También se encuestó a los colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde, abordando la claridad de las funciones, el conocimiento de las competencias requeridas, la necesidad de fortalecer habilidades específicas. También se exploró la percepción sobre la orientación recibida respecto a dichas competencias, la importancia de diferenciarlas entre roles administrativos y operativos, así como el uso de herramientas tecnológicas, habilidades comunicacionales y la toma de decisiones.

- **Entrevista Semiestructurada:** Además, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con el Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde. Esta técnica cualitativa permitió profundizar en aspectos estratégicos relacionados con la gestión del talento humano, proporcionando información sobre las competencias más necesarias y las perspectivas de la alta dirección sobre el rendimiento y las necesidades de capacitación. La flexibilidad de esta técnica permitió explorar temas clave de interés mientras se mantiene un enfoque en los objetivos de la investigación.

3.3.3. Instrumentos de investigación

Para llevar a cabo la recolección de datos en esta investigación, se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- **Cuestionario estructurado:** Este cuestionario incluye preguntas cerradas y escalas de Likert de 5 puntos medir la percepción sobre las competencias del personal, la eficiencia de los servicios prestados y la alineación de las competencias con los roles dentro de la Mancomunidad. El cuestionario fue validado previamente mediante una prueba piloto para asegurar su claridad y precisión.

- **Guía de entrevista semiestructurada:** Para la entrevista semiestructurada con el Coordinador de la Mancomunidad, se utilizó una guía de entrevista que contuvo preguntas abiertas diseñadas para profundizar en las competencias necesarias para mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios. Este instrumento permitió recolectar información cualitativa de alto valor estratégico, que complementará los datos obtenidos mediante las encuestas. La guía proporcionó flexibilidad al entrevistador para explorar áreas emergentes durante la conversación, manteniendo un enfoque en los temas clave de la investigación.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico de esta investigación se desarrolló mediante un proceso metódico y estructurado de revisión, análisis y síntesis de literatura científica, académica y empírica relacionada con la gestión por competencias y su impacto en la productividad institucional. El procedimiento fue fundamental para sustentar teóricamente la propuesta de un modelo de gestión por competencias orientado a potenciar el desempeño organizacional de la Mancomunidad Mundo Verde.

- i. **Marco conceptual:** Se definió un conjunto de conceptos clave que incluyen gestión de competencias, evaluación del talento, desarrollo profesional, brechas de competencias, y satisfacción laboral. Estos conceptos se abordaron desde diversas perspectivas teóricas, lo que permitió una comprensión integral de cómo influye la gestión de talento humano en el rendimiento organizacional
- ii. **Marco teórico:** Se llevó a cabo una revisión sistemática de fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos, tesis y estudios previos en las áreas de gestión de talento humano, administración pública y modelos de competencias. Esta revisión permitió identificar las principales teorías

relacionadas con la asignación de roles, el desarrollo de competencias, la capacitación y la evaluación del desempeño, que fueron la base conceptual para la investigación.

- iii. **Marco Legal:** El marco legal se desarrolló mediante la revisión de las normativas y leyes relevantes aplicables al contexto del estudio, como la legislación ecuatoriana sobre gestión pública y recursos humanos. Se consultaron documentos oficiales, como el Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Quevedo, así como normativas de la Mancomunidad Mundo Verde, con el fin de asegurar que el enfoque del estudio estuviera alineado con los marcos legales vigentes.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de información se realizó mediante dos instrumentos principales. En primer lugar, se aplicaron encuestas estructuradas a los colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde, y a los habitantes de la zona urbana del Quevedo, utilizando la herramienta digital Google Forms, lo que permitió sistematizar las respuestas de manera eficiente. Estas encuestas estuvieron orientadas a evaluar las competencias actuales, asignación de funciones y su vínculo con la productividad. Posteriormente, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada de forma presencial con el Coordinador General de la Mancomunidad, quien brindó una visión estratégica sobre las necesidades institucionales. La información recabada a través de ambos mecanismos fue clave para identificar brechas de competencias y fundamentar la propuesta de un modelo de gestión por competencias adaptado a la realidad organizacional.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

El procesamiento de la información se realizó mediante métodos tanto manuales como mecánicos. Para los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas, se utilizó el software Microsoft Excel que forma parte del paquete Office Profesional Plus 2019, Esta herramienta se empleó para organizar y tabular los datos obtenidos tanto de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la institución, como a los ciudadanos de la zona urbana del cantón Quevedo, así como la entrevista al Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde, lo que permitió organizar datos, elaborar tablas y gráficos y facilitar el análisis de cada dimensión del estudio.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“Ninguno de nosotros es tan inteligente
como todos nosotros juntos”.

Ken Blancharda

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE, ANALIZANDO LAS BRECHAS ENTRE LAS COMPETENCIAS EXISTENTES Y LAS REQUERIDAS.

4.1.1. Entrevista realizada al Ing Rodrigo Montenegro Vivas, Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde

A continuación, se presenta la Tabla 7, que detalla el diagnóstico de la situación actual del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde, a partir de la entrevista realizada con el representante de la organización. Este diagnóstico se enfoca en identificar y analizar las brechas existentes entre las competencias que posee el personal y aquellas que son necesarias para cumplir de manera óptima con las funciones asignadas. En este contexto, la entrevista proporciona información valiosa sobre los métodos utilizados para evaluar las competencias, las habilidades clave requeridas y la percepción sobre el impacto del desarrollo de estas competencias en la productividad y calidad de los servicios.

Tabla 7.

Entrevista al Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde

Pregunta	Respuesta	Análisis e interpretación
¿Qué herramientas o métodos utiliza para evaluar las competencias de los empleados de acuerdo con funciones que realiza en la organización?	Las herramientas o métodos son las evaluaciones periódicas, también se utiliza la evaluación de desempeño, un informe detallado de actividades y métodos que evalúan los conocimientos adquiridos, destrezas y habilidades.	La Mancomunidad Mundo Verde emplea herramientas de evaluación estructuradas, como las evaluaciones periódicas y de desempeño, que son fundamentales para medir el progreso y desempeño de los empleados. Sin embargo, la referencia a informes detallados sugiere que el proceso de evaluación se basa en documentación continua que permite un análisis más profundo

Pregunta	Respuesta	Análisis e interpretación
		del rendimiento. Asegurar que las evaluaciones no solo incluyan habilidades técnicas sino también el conocimiento práctico adquirido puede ser clave para desarrollar una fuerza laboral eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
¿Cuáles considera usted que son las competencias clave que debe poseer el personal operativo y administrativo para lograr los objetivos estratégicos de la Mancomunidad Mundo Verde?	Una de las competencias clave es el conocimiento de administración pública y experiencia. Además, se requiere un perfil alineado con las actividades del puesto y un conocimiento adecuado de las leyes ambientales, decretos y normas relacionadas para poder tomar decisiones rápidas y efectivas.	El énfasis en la administración pública y el conocimiento de las leyes ambientales subraya la importancia de una formación técnica y legalizada en el personal para optimizar el cumplimiento de las políticas públicas. El conocimiento profundo de la normativa y su aplicación eficiente son competencias clave en un entorno regulado, como el de los servicios públicos. La importancia de un perfil alineado con las funciones específicas de cada puesto también es fundamental para una mejor adaptación al trabajo, evitando errores y aumentando la productividad.
¿Piensa usted que el desarrollo de competencias puede mejorar la productividad y la calidad en la prestación de servicios públicos esenciales?	Sí, claro, es importante que los funcionarios tengan un conocimiento adecuado en cada una de sus competencias y funciones. Esto es fundamental para que la Mancomunidad se desarrolle óptimamente.	El desarrollo continuo de competencias no solo mejora el desempeño individual, sino también la cohesión del equipo y la calidad del servicio. Un personal capacitado puede adaptarse mejor a los cambios y a las necesidades de los usuarios, contribuyendo directamente a la eficiencia de la organización. La afirmación resalta la interconexión entre las competencias del personal y la optimización de los servicios públicos.
¿Qué indicadores son	Cumplimiento de metas y	Los indicadores mencionados son

Pregunta	Respuesta	Análisis e interpretación
utilizados por la Mancomunidad para medir la productividad y el desempeño general de los empleados?	objetivos, la competitividad individual, y las capacitaciones y el desarrollo de sus actividades.	cruciales para medir tanto el desempeño individual como el colectivo. El cumplimiento de metas y objetivos asegura que los esfuerzos de los empleados se alineen con las metas estratégicas de la Mancomunidad. Además, la competitividad individual puede ser un buen reflejo de la motivación y el nivel de compromiso de cada empleado con su rol. Las capacitaciones también juegan un papel vital en el crecimiento continuo del personal y en el cierre de brechas de competencia.
¿De los indicadores mencionados, ¿cuál considera que es el más relevante para medir la eficiencia y productividad en relación con las competencias del personal?	El indicador más importante es el cumplimiento de metas y objetivos, y la competitividad individual.	La elección de estos indicadores resalta la importancia de establecer metas claras y medibles, lo cual es fundamental para una evaluación objetiva del desempeño. La competitividad individual también puede reflejar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que afecta directamente a la productividad organizacional. Sin embargo, podría ser útil considerar también indicadores que midan específicamente el alineamiento entre las competencias del personal y las metas estratégicas para mejorar la precisión de la evaluación.
¿Considera usted que el servicio que la empresa ofrece cumple con la recaudación de desechos en toneladas por mes?	Según la parte técnica y los convenios establecidos con cada cantón, se ha cumplido con las metas de disposición final de residuos sólidos.	Se percibe una evaluación positiva de los procesos operativos y la gestión del servicio. La Mancomunidad ha logrado cumplir con los objetivos establecidos, lo cual es una indicación de que el personal tiene las competencias necesarias para llevar a cabo tareas técnicas y de gestión de residuos de manera eficiente. Sin embargo,

Pregunta	Respuesta	Análisis e interpretación
		<p>sería importante evaluar continuamente si este cumplimiento es sostenible a largo plazo y si existen áreas de mejora en la optimización de los recursos.</p>
<p>¿Qué tipos de desechos clasifica la empresa?</p>	<p>En ciertos GADs se hace reciclaje de los desechos orgánicos y los reciclables, dentro de este grupo tenemos el caucho y las botellas de plástico. Los desechos peligrosos no son parte de nuestras competencias. También se realiza compostaje de los desechos orgánicos.</p>	<p>La Mancomunidad Mundo Verde tiene un enfoque específico para la clasificación de los desechos, separando los reciclables y los orgánicos, lo que refleja un compromiso con la sostenibilidad. Sin embargo, la gestión de desechos peligrosos no forma parte de su ámbito de competencia, lo que podría limitar el impacto ambiental positivo de sus esfuerzos. El uso del compostaje también es una práctica ecológica que ayuda a reducir la cantidad de residuos que van a los vertederos.</p>
<p>¿La empresa tiene los recursos necesarios para cumplir con sus metas de recolección y clasificación de desechos?</p>	<p>Sí, tiene los recursos. No entran en detalles con los presupuestos debido a políticas institucionales.</p>	<p>La Mancomunidad parece tener acceso a los recursos necesarios para cumplir con sus metas, aunque la falta de detalles sobre el presupuesto debido a políticas institucionales limita la transparencia en cuanto a la asignación específica de recursos. Esto podría ser un área de mejora, ya que contar con claridad sobre la distribución de los recursos podría ayudar a optimizar la gestión y a detectar áreas donde se pueda mejorar la eficiencia.</p>
<p>Si se implementara un modelo de gestión por competencias, ¿cómo visualiza su impacto en el rendimiento general y la competitividad de la organización?</p>	<p>Siguiendo las competencias que tiene la Mancomunidad, se ejecuta de acuerdo a las normativas vigentes y se está cumpliendo con las metas y objetivos de acuerdo a la planificación anual.</p>	<p>La implementación de un modelo de gestión por competencias parece estar alineada con las normativas vigentes, lo que sugiere que la Mancomunidad ya tiene una estructura en lugar para trabajar dentro de un marco regulador. El cumplimiento de las</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis e interpretación
		<p>metas y objetivos según la planificación anual refleja un rendimiento satisfactorio. Sin embargo, un modelo de gestión por competencias podría fortalecer aún más la eficiencia operativa al asegurar que cada empleado posea las habilidades específicas necesarias para cumplir con las demandas del entorno.</p>
<p>¿Qué desafíos enfrenta la empresa en el proceso de recolección y gestión de desechos?</p>	<p>Los desafíos más importantes son aumentar las capacidades de recolección de los desechos sólidos y también evaluar la productividad mientras se controla la contaminación en cada celda para evitar la contaminación ambiental.</p>	<p>La Mancomunidad enfrenta desafíos significativos en cuanto al aumento de la capacidad de recolección de desechos sólidos. La gestión adecuada de la contaminación en cada celda es crucial para prevenir impactos ambientales negativos. Esto resalta la necesidad de mejorar las capacidades operativas y la eficiencia en la recolección y gestión de residuos. La evaluación de la productividad es también esencial para asegurarse de que las metas ambientales y operativas se estén alcanzando de manera efectiva.</p>

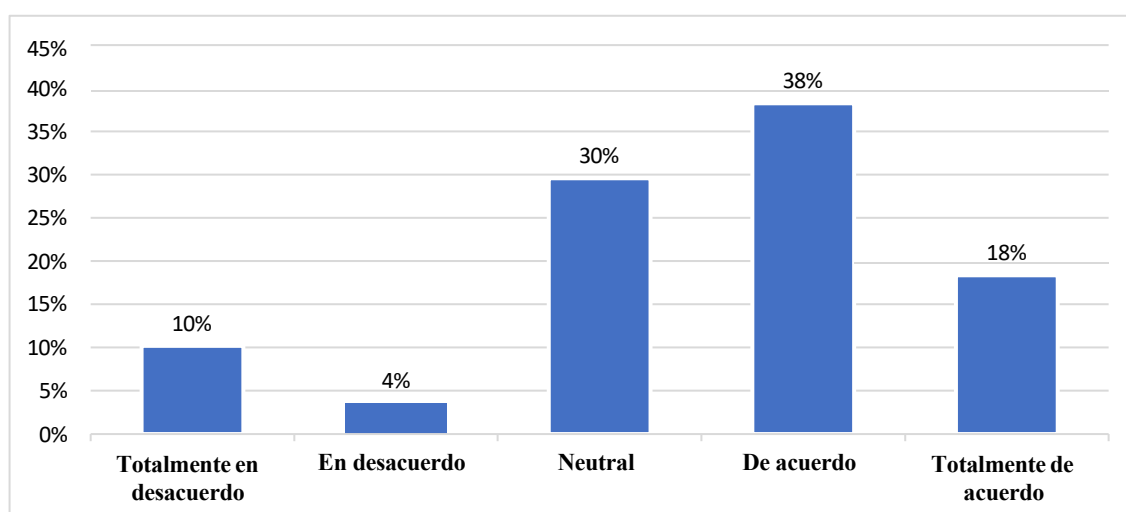
Nota. Fuente: Entrevista al Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde. Elaborado por: La Autora

4.1.2. Encuesta dirigida a la comunidad de la zona urbana del cantón Quevedo

Pregunta 1. ¿Considera usted que el personal de la Mancomunidad posee las competencias necesarias para ofrecer servicios eficientes?

Figura 2.

Percepción del personal sobre la suficiencia de sus competencias para brindar servicios eficientes.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación

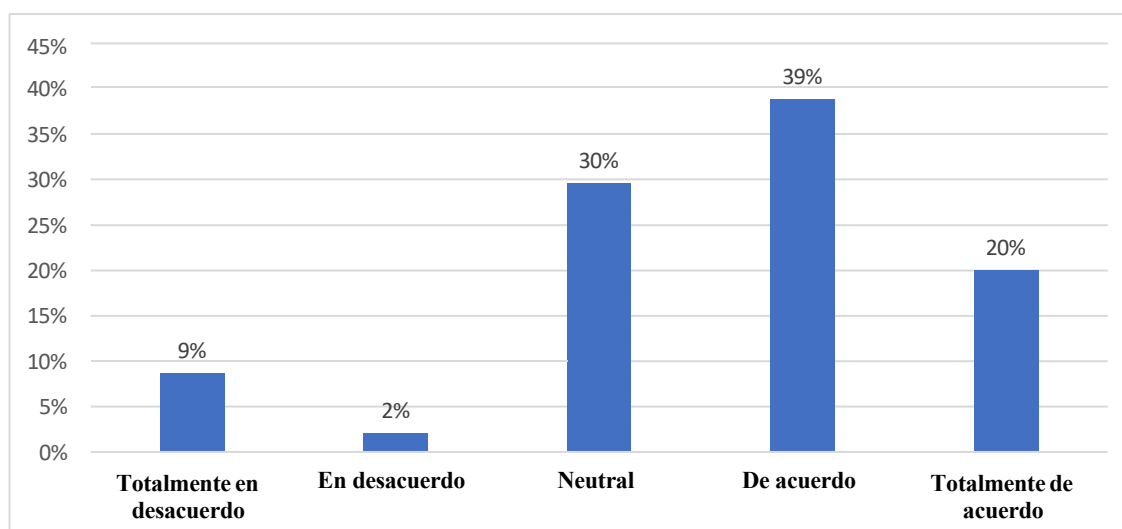
En cuanto a la percepción de si el personal de la Mancomunidad posee las competencias necesarias para ofrecer servicios eficientes, los resultados muestran que el 38% de los encuestados está "De acuerdo", el 30% se encuentra en una posición "Neutral", el 18% está "Totalmente de acuerdo", el 10% está "Totalmente en desacuerdo", y solo el 4% está "En desacuerdo". Esto refleja una percepción mayoritaria de que el personal tiene las competencias necesarias para brindar servicios eficientes, con una pequeña fracción de la muestra que aún mantiene dudas o no está completamente convencida.

La mayoría de los encuestados considera que el personal tiene las competencias necesarias para ofrecer un servicio eficiente, lo que sugiere que existe una confianza general en las habilidades del equipo. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales indica que algunas personas podrían no tener una evaluación clara sobre las competencias del personal o perciben que hay áreas por mejorar. Además, las respuestas en desacuerdo, aunque mínimas, apuntan a que existe un pequeño grupo que considera que las competencias del personal no son suficientes, lo cual sugiere que se podrían realizar ajustes o proporcionar mayor claridad en las competencias requeridas para mejorar la percepción general.

Pregunta 2. ¿El personal de la Mancomunidad está asignado a roles que corresponden con sus habilidades y competencias?

Figura 3.

Asignación a roles en función de las habilidades y competencias del personal.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

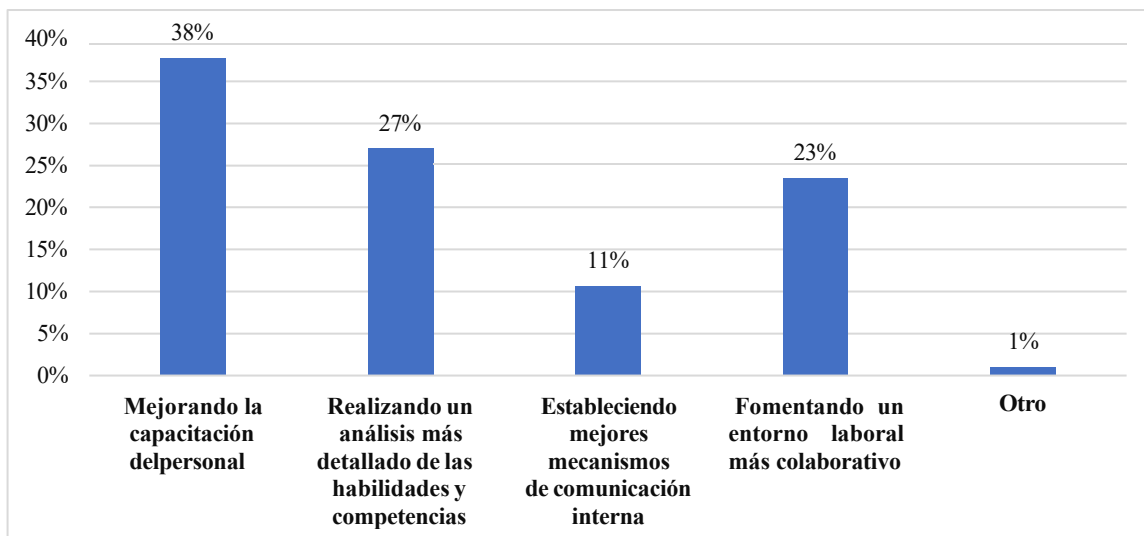
En relación con la asignación de roles según las habilidades y competencias del personal, los resultados indican que el 39% de los encuestados está "De acuerdo", el 30% se mantiene "Neutral", el 20% está "Totalmente de acuerdo", el 9% está "Totalmente en desacuerdo", y solo el 2% está "En desacuerdo". La mayoría de los participantes percibe que los roles están alineados con las competencias del personal, con una pequeña proporción de respuestas negativas o inciertas.

La mayoría de los encuestados cree que el personal está asignado a roles que corresponden con sus habilidades y competencias, lo que refleja una percepción positiva de la organización en cuanto a la adecuada distribución de responsabilidades. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales sugiere que algunos empleados pueden no tener una evaluación clara sobre la correspondencia entre sus competencias y roles asignados, o pueden sentir que hay áreas por mejorar. Las pocas respuestas en desacuerdo indican que, aunque no son significativas, hay quienes consideran que la asignación de roles podría no estar completamente alineada con las capacidades del personal, lo que podría ser un área de mejora a considerar.

Pregunta 3. ¿Cree usted que la Mancomunidad podría mejorar la asignación de personal para optimizar el desempeño de los servicios?

Figura 4.

Sugerencias estratégicas para optimizar la asignación del personal en la Mancomunidad.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

En cuanto a las opciones propuestas para mejorar la asignación de personal y optimizar el desempeño de los servicios, la mayoría de los encuestados considera que la mejora de la capacitación del personal es la principal estrategia, con un 38% de respuestas. Le sigue la opción de realizar un análisis más detallado de habilidades y competencias, con un 27%. El 23% sugiere fomentar un entorno laboral más colaborativo, mientras que el 11% opta por establecer mejores mecanismos de comunicación interna. Solo el 1% propone otra opción no especificada.

La respuesta mayoritaria sugiere que mejorar la capacitación del personal es vista como la principal vía para optimizar la asignación de roles y mejorar el desempeño de los servicios. Esto resalta la importancia de continuar con el desarrollo profesional y la formación continua para asegurar que los empleados estén preparados para sus funciones. Además, la necesidad de un análisis más detallado de habilidades y competencias indica que los encuestados consideran crucial comprender mejor las capacidades individuales para asignar los roles de manera más efectiva. Las propuestas de mejorar la comunicación interna y fomentar un entorno colaborativo reflejan que hay

aspectos organizacionales y de relaciones interpersonales que también podrían jugar un papel importante en la mejora general del desempeño.

4.1.3. Indicadores

Tabla 8.

Análisis de los indicadores sobre diagnóstico de competencias del talento humano en la Mancomunidad Mundo

Nombre del indicador	Función	Formula	Resultados
Índice de Brecha de Competencias (IBC)	Mide la diferencia entre las competencias actuales de los empleados y las competencias requeridas por la Mancomunidad para cumplir con sus objetivos estratégicos.	$IBC = \left(\frac{\# \text{ de competencias faltantes}}{\# \text{ total de competencias requeridas}} \right) * 100$	$IBC = \left(\frac{8}{15} \right) * 100$ IBC = 53,3%
Porcentaje Personal con Capacidades Alineadas con los Requisitos del Puesto (PPCPA)	Mide cuántos empleados tienen las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva, comparando las competencias que poseen con las que requiere cada puesto.	$PPCPA = \left(\frac{\# \text{ de empleados con competencias alineadas}}{\# \text{ total de empleados evaluados}} \right) * 100$	$PPCPA = \left(\frac{12}{15} \right) * 100$ PPCPA = 80%
Índice Necesidad de Capacitación (INC)	Mide la necesidad de formación y desarrollo dentro de la Mancomunidad, basado en el análisis de las brechas entre las competencias actuales y las requeridas.	$INC = \left(\frac{\# \text{ de empleados con brechas de competencias}}{\# \text{ total de empleados evaluados}} \right) * 100$	$INC = \left(\frac{5}{15} \right) * 100$ INC = 33,33%

Nota. La información fue obtenida mediante observación directa en las áreas operativas y administrativas de la Mancomunidad Mundo Verde, análisis de documentos internos (descripciones de puestos, informes de desempeño, planes de capacitación) y entrevistas con el coordinador de la Mancomunidad, quien proporcionó datos clave sobre las competencias requeridas y las brechas existente

Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos a través de los indicadores reflejan un panorama claro sobre la situación actual del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde. Con un Índice de Brecha de Competencias de 53.33%, se observa que más de la mitad de las competencias requeridas para los roles operativos y administrativos no están completamente cubiertas, lo que sugiere una falta de alineación entre las capacidades actuales del personal y las exigencias de la organización. Esto indica que existe una oportunidad significativa para mejorar el perfil de competencias del personal a través de programas de capacitación focalizados, especialmente en áreas clave que contribuyan a la productividad y el logro de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, el Porcentaje de Personal con Capacidades Alineadas del 80% es un dato positivo, ya que muestra que la mayoría del personal tiene las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Sin embargo, con un Índice de Necesidad de Capacitación de 33.33%, aún se observa que un porcentaje considerable de empleados presenta brechas de competencias, lo cual es una señal de que, a pesar de la alineación general, hay áreas donde se requiere una intervención específica para mejorar el rendimiento.

4.1.4. Discusión de los resultados

La entrevista realizada al Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde permitió obtener una visión más concreta sobre cómo se viene aplicando la gestión por competencias dentro de la organización. Las respuestas ofrecidas muestran que, si bien existen avances importantes, todavía hay aspectos por fortalecer para alcanzar una

implementación integral del modelo. En general, se pudo notar que lo planteado por el Coordinador guarda una relación directa con los fundamentos teóricos analizados en el marco conceptual, especialmente en lo que respecta a la evaluación del desempeño, la identificación de competencias clave y la asignación de roles basada en capacidades.

En cuanto a los métodos de evaluación utilizados, se mencionaron herramientas como informes periódicos y evaluaciones de desempeño, lo cual coincide con lo que señalan autores como Fonseca et al. (2020), quienes proponen que la gestión por competencias debe incluir procesos sistemáticos para medir no solo resultados, sino también las habilidades y conocimientos aplicados por los empleados. Sin embargo, el enfoque parece estar más centrado en el cumplimiento de metas que en el análisis profundo de brechas de competencias, lo que sugiere que aún hay oportunidad para implementar mecanismos más integrales de seguimiento y mejora continua.

Otro aspecto relevante fue la importancia que el Coordinador asigna a competencias como el conocimiento de la administración pública, la normativa ambiental y la toma de decisiones rápidas. Esto se alinea con lo propuesto por Valiente et al. (2020) y Lora et al. (2020), quienes sostienen que en el sector público estas habilidades son esenciales para garantizar servicios eficientes, sobre todo cuando se trata de procesos técnicos como la gestión de residuos. No obstante, también se evidenció que, aunque el personal cuenta con estas competencias, no siempre hay claridad sobre la distribución de roles ni sobre las necesidades específicas de capacitación en ciertas áreas.

En lo relacionado con los indicadores de desempeño, el Coordinador mencionó el cumplimiento de metas, la competitividad individual y la participación en

capacitaciones como factores clave. Estos aspectos están en línea con lo que Falcón (2020) considera fundamentales para medir la productividad organizacional. Sin embargo, no se profundizó en si estos indicadores están directamente conectados con un modelo de competencias estructurado, lo cual sería necesario para garantizar que cada acción contribuya realmente al logro de los objetivos estratégicos de la Mancomunidad.

Los resultados obtenidos en la investigación revelan una clara percepción positiva sobre la importancia de la gestión por competencias en la Mancomunidad Mundo Verde, pero también subrayan áreas de mejora que deben ser atendidas para optimizar su implementación. La entrevista realizada al coordinador de la Mancomunidad aportó información clave sobre la percepción interna de la organización, indicando que la gestión por competencias podría mejorar significativamente la productividad y eficiencia de los servicios, aunque aún persisten desafíos relacionados con la capacitación continua y la correcta asignación de roles según las competencias específicas de cada empleado.

Los resultados de la encuesta, que incluyeron a 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo, mostraron que la mayoría percibe positivamente las competencias del personal, sugiriendo que el personal posee las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente. Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados se mostró neutral en varios aspectos clave, lo que indica que, aunque la percepción es favorable, existe incertidumbre sobre el grado de alineación entre las competencias de los empleados y las expectativas organizacionales. Este hallazgo coincide con la afirmación de Castillo (2021), quien subraya que las organizaciones públicas suelen enfrentar desafíos en la correcta alineación entre las competencias del

personal y los roles asignados, lo que puede afectar la eficacia de la gestión por competencias.

En cuanto a la asignación de roles basada en las competencias, los resultados mostraron que, aunque la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la importancia de una correcta asignación, hay una parte considerable que se mantiene neutral sobre su efectividad. La entrevista con el coordinador también destacó que, si bien las competencias están reconocidas, la falta de claridad en algunos roles y funciones genera una percepción de desajuste, lo que refuerza la necesidad de un análisis más profundo de las competencias requeridas para cada puesto. Este hallazgo es consistente con la investigación de Mendieta et al. (2020), quien concluye que la falta de un análisis exhaustivo de las competencias puede generar incertidumbre entre los empleados sobre el rol que desempeñan dentro de la organización.

Respecto a la capacitación continua, los resultados de la encuesta revelaron que una proporción significativa de empleados considera que la formación continua es crucial para mejorar el desempeño. Sin embargo, también se destacó que una fracción importante de la muestra se mostró neutral o con dudas sobre la efectividad de los programas actuales. En este sentido, los indicadores relacionados con la capacitación sugieren que la Mancomunidad Mundo Verde debe revisar y ajustar los programas de formación para alinearlos mejor con las necesidades operativas y estratégicas de la organización. Como indica García et al. (2021), los programas de capacitación deben ser revisados periódicamente para asegurar que no solo cubran las brechas de habilidades, sino que también estén alineados con las expectativas organizacionales.

Por último, la evaluación del desempeño basada en competencias es vista como una herramienta clave para identificar áreas de mejora dentro de la Mancomunidad. Los resultados de la encuesta muestran que una mayoría considera que esta evaluación podría mejorar la eficiencia de los servicios públicos, un punto que también fue abordado en la entrevista con el coordinador. La implementación de un sistema robusto de evaluación del desempeño permitiría no solo medir las competencias actuales, sino también establecer metas claras para el desarrollo continuo de los empleados. De acuerdo con Falcón (2020), la implementación de modelos de evaluación basados en competencias es crucial para garantizar que las organizaciones no solo midan el rendimiento, sino que también puedan identificar áreas específicas donde se requieren ajustes o mejoras.

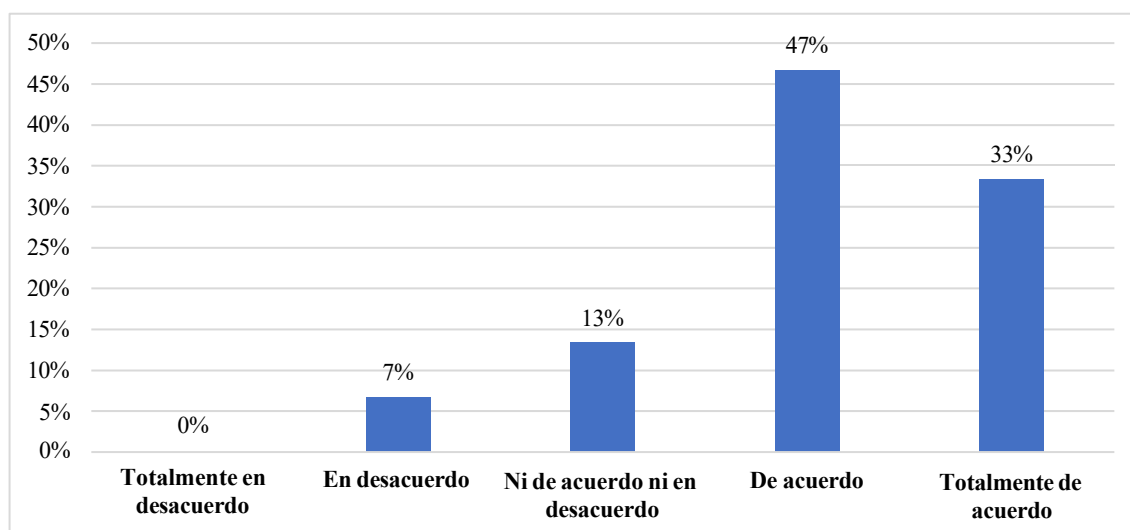
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE NECESARIAS PARA CADA ROL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE.

4.2.1. Encuesta realizada a los colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Pregunta 4.- ¿Las funciones que desempeña en su puesto están claramente definidas?

Figura 5.

Las funciones que desempeña en su puesto están claramente definidas.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a 15 colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

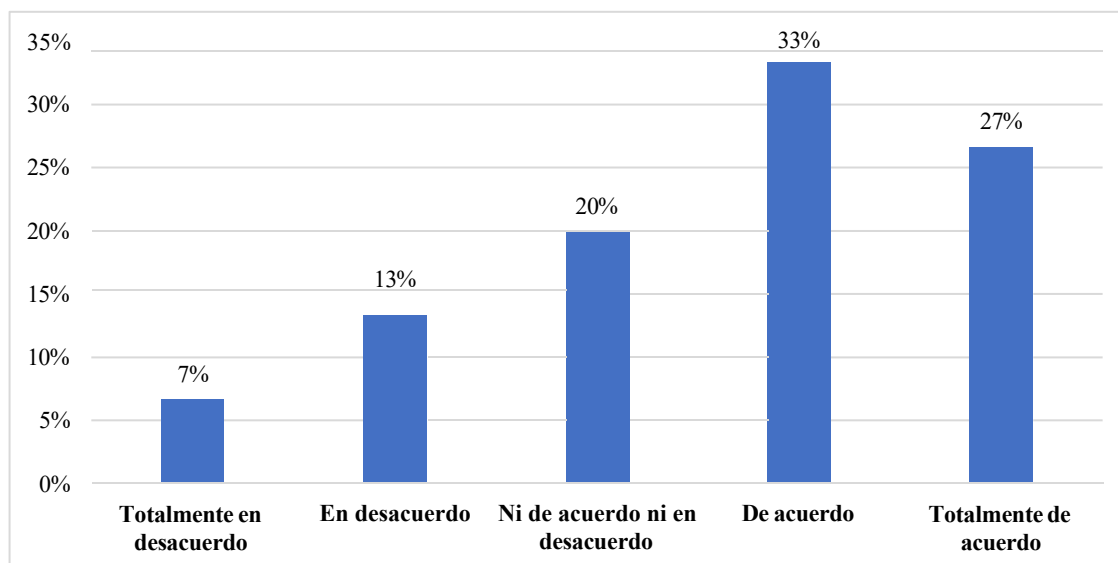
Análisis e interpretación

Los datos reflejan que una mayoría significativa de los encuestados percibe que sus funciones están bien definidas. El 47% de los trabajadores respondió estar de acuerdo, y un 33% totalmente de acuerdo, lo que en conjunto representa un 80% de respuestas positivas. Solo el 7% expresó desacuerdo, y el 13% se mantuvo neutral. Es importante destacar que no se registraron respuestas en la opción “Totalmente en desacuerdo”, lo cual sugiere un panorama favorable respecto a la claridad funcional dentro de la institución.

Los trabajadores de la Mancomunidad Mundo Verde, en su mayoría, manifiestan que conocen con claridad las funciones que deben desempeñar en sus respectivos cargos. Esto indica que la institución ha logrado establecer lineamientos funcionales bien definidos, lo cual es esencial para el rendimiento individual y colectivo. Sin embargo, la presencia de respuestas neutras y de desacuerdo evidencia que aún existen espacios de mejora, posiblemente en roles más recientes o menos estructurados.

Pregunta 5.- ¿Conoce cuáles son las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes) para realizar eficientemente su trabajo? **Figura 6.**

Conocimiento de las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes) para realizar eficientemente su trabajo.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que un 60% de los colaboradores se posiciona entre “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” respecto al conocimiento de las competencias

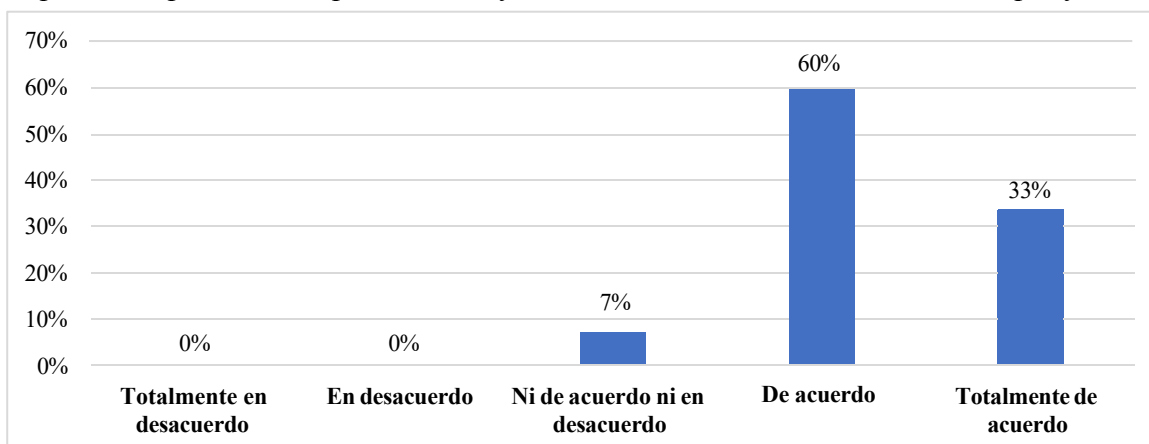
necesarias para ejecutar su trabajo de forma eficiente. Un 20% mantiene una postura neutral, lo que indica cierta duda o falta de claridad. Por otro lado, el 20% restante refleja desconocimiento parcial o total sobre estas competencias. Si bien el resultado es mayormente positivo, la presencia de una quinta parte de trabajadores con respuestas negativas o indiferentes sugiere áreas de mejora en la comunicación o formación respecto a los perfiles laborales.

La mayoría de los trabajadores reconoce cuáles son las competencias clave que requiere su cargo, lo que indica que los lineamientos básicos del puesto están definidos. No obstante, hay un grupo significativo de personas que parece no tener claridad suficiente sobre los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cumplir eficazmente sus funciones. Esto puede deberse a una falta de actualización en los perfiles ocupacionales o a una comunicación institucional insuficiente sobre los requerimientos de cada puesto.

Pregunta 6.- ¿Considera que su puesto requiere habilidades específicas que deben fortalecerse continuamente?

Figura 7.

Opinión respecto a la importancia de fortalecer continuamente habilidades específicas.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación

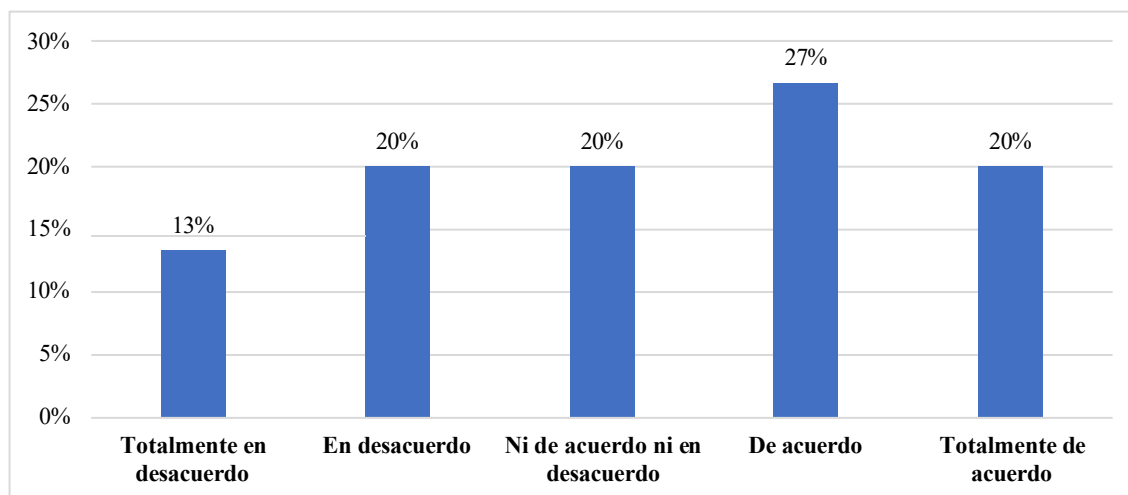
Los datos revelan un amplio consenso entre los encuestados: un 93% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su puesto demanda habilidades específicas que deben ser fortalecidas de forma constante. Solo un 7% se mostró neutral y no se registraron respuestas negativas. Esta tendencia clara indica una percepción generalizada de que el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional son necesarios para cumplir adecuadamente las funciones asignadas.

Existe una alta conciencia entre los trabajadores sobre la importancia de mantener actualizadas sus competencias. Esto refleja una actitud proactiva hacia el perfeccionamiento profesional y la adaptación a las exigencias del entorno laboral. La inexistencia de respuestas en desacuerdo también sugiere que los empleados reconocen que sus funciones evolucionan con el tiempo, requiriendo una constante adquisición o renovación de habilidades. Esta disposición puede ser aprovechada institucionalmente para implementar planes de capacitación estratégica que fortalezcan el talento humano.

Pregunta 7.- ¿Ha recibido orientación clara sobre las competencias requeridas para su rol dentro de la institución?

Figura 8.

Orientación clara sobre las competencias requeridas para su rol dentro de la institución.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación:

En esta pregunta se observa una distribución más dispersa. Solo un 47% de los trabajadores se muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo con haber recibido orientación clara, mientras que un 33% expresa dudas o desacuerdo. Además, el 20% se mantuvo neutral. Esta dispersión de respuestas indica que no todos los empleados reciben la misma calidad o nivel de información respecto a las competencias requeridas en sus roles.

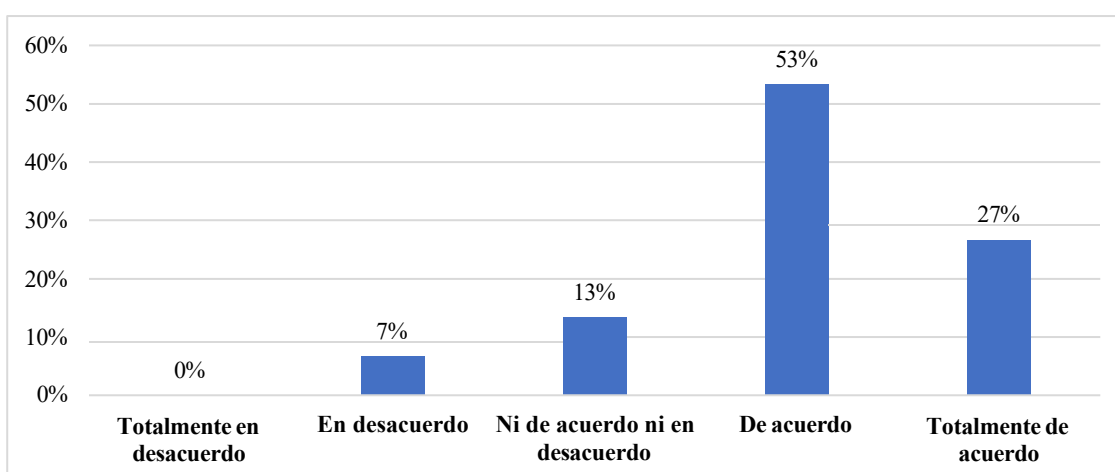
A pesar de que casi la mitad de los empleados manifiesta haber recibido orientación clara, existe una proporción considerable que no tiene esa misma percepción. Esto sugiere una inconsistencia en los procesos comunicacionales internos o en los mecanismos de inducción y acompañamiento laboral. Resulta necesario fortalecer los canales formales de orientación, asegurando que todos los colaboradores

comprendan con precisión qué se espera de ellos y cuáles son las habilidades esenciales que deben desarrollar en su puesto.

Pregunta 8.- ¿Cree que todos los roles en la institución deberían tener claramente definidas las competencias clave necesarias?

Figura 9.

Importancia de definir claramente las competencias clave en todos los roles.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación

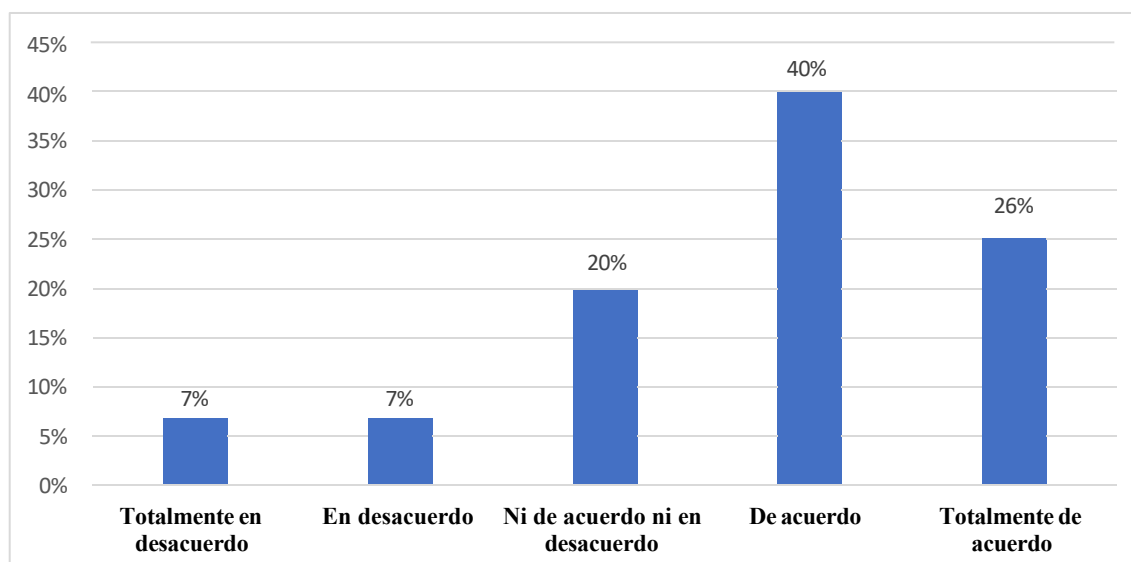
Los resultados muestran una fuerte tendencia positiva: el 53% de los encuestados está de acuerdo y el 27% totalmente de acuerdo con la necesidad de que todos los roles institucionales tengan definidas sus competencias clave. Esto representa un 80% de aprobación frente a la afirmación planteada. Solo el 13% se mantiene en una posición neutral, y únicamente el 7% está en desacuerdo. No se registraron respuestas en la opción “Totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia un consenso generalizado sobre la importancia de establecer perfiles de competencias claros para cada puesto de trabajo dentro de la organización.

Los trabajadores valoran la existencia de perfiles laborales bien estructurados que especifiquen las competencias requeridas para cada rol. Este reconocimiento sugiere que perciben como beneficiosa la definición formal de habilidades, conocimientos y actitudes para cada cargo, lo cual mejora tanto la claridad de funciones como la eficiencia operativa. La presencia de opiniones neutras o ligeramente negativas puede deberse a experiencias personales de ambigüedad en algunos puestos.

Pregunta 9.- ¿Considera que existen diferencias claras entre las competencias requeridas en los puestos?

Figura 10.

Existen diferencias claras entre las competencias requeridas en los distintos puestos.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación:

Los resultados evidencian una tendencia favorable hacia el reconocimiento de distinciones claras entre las competencias que exige cada puesto. El 40% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 26% totalmente de acuerdo, sumando un 66%

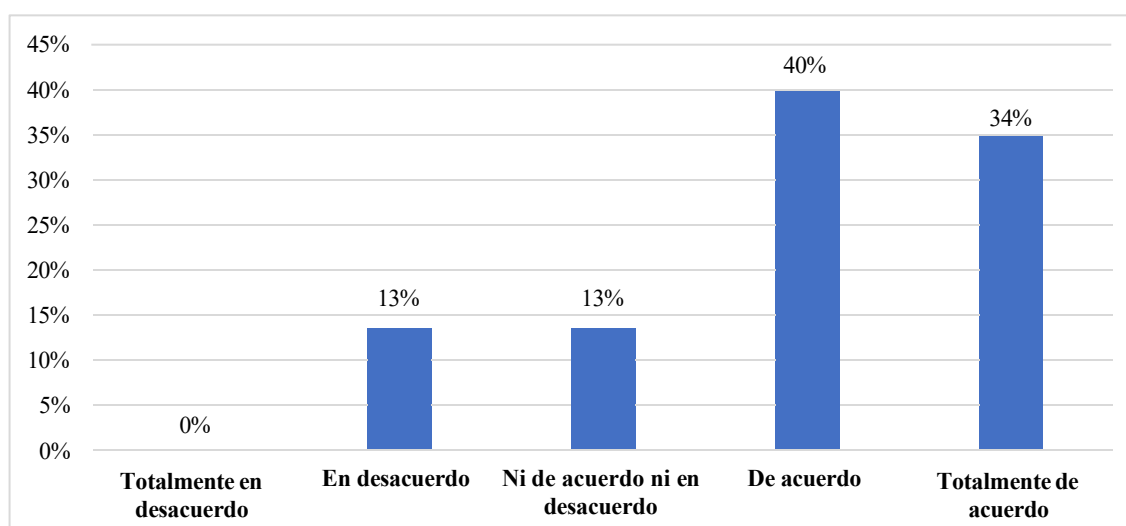
de percepciones afirmativas. Un 20% se mantuvo en una postura neutral, mientras que un 14% expresó desacuerdo, dividido entre “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Aunque la mayoría afirma percibir diferencias en las competencias entre roles, la presencia de opiniones neutras y negativas indica que no todos los trabajadores distinguen con claridad estas variaciones funcionales.

Los trabajadores perciben que existen competencias específicas que varían de acuerdo al rol que desempeñan, lo que sugiere una estructura funcional diferenciada en la institución. Esta diferenciación es importante porque permite asignar tareas de forma más eficiente según las capacidades requeridas para cada cargo. Sin embargo, la existencia de respuestas neutras y disidentes puede ser un reflejo de la falta de definición precisa o de comunicación clara sobre los perfiles de competencia.

Pregunta 10.- ¿Su puesto actual requiere competencias tecnológicas específicas como el manejo de software o herramientas digitales?

Figura 11.

Su puesto actual requiere competencias tecnológicas específicas, como el dominio de software o herramientas digitales.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación:

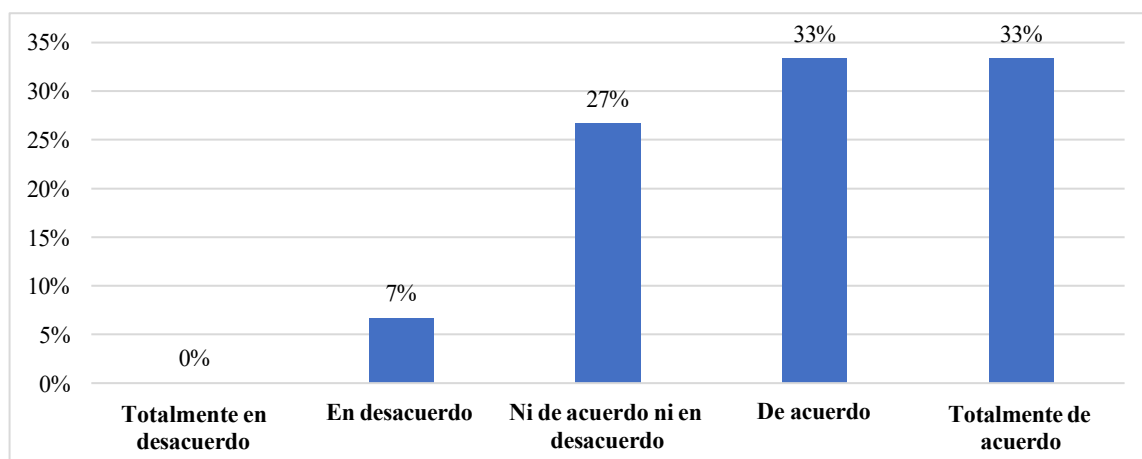
Un 74% de los encuestados respondió afirmativamente, con un 40% de acuerdo y un 34% totalmente de acuerdo. Solo el 13% se mostró en desacuerdo y un 13% adicional permaneció neutral. Este resultado refleja que la mayoría de los empleados reconoce la importancia de las competencias tecnológicas para su rol, aunque aún hay una minoría que no percibe esa necesidad con claridad.

Los trabajadores son conscientes de que el uso de herramientas tecnológicas es cada vez más indispensable en sus funciones laborales. Esto sugiere que las tareas que realizan requieren dominio de plataformas digitales, software o sistemas específicos. No obstante, existe una pequeña parte del personal que aún no identifica la tecnología como un componente esencial de su puesto, lo que puede deberse a roles más operativos o falta de formación digital.

Pregunta 11.- ¿Considera que las habilidades comunicacionales son fundamentales para el desarrollo de sus funciones?

Figura 12.

Las habilidades comunicacionales son fundamentales para el desarrollo de sus funciones.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación:

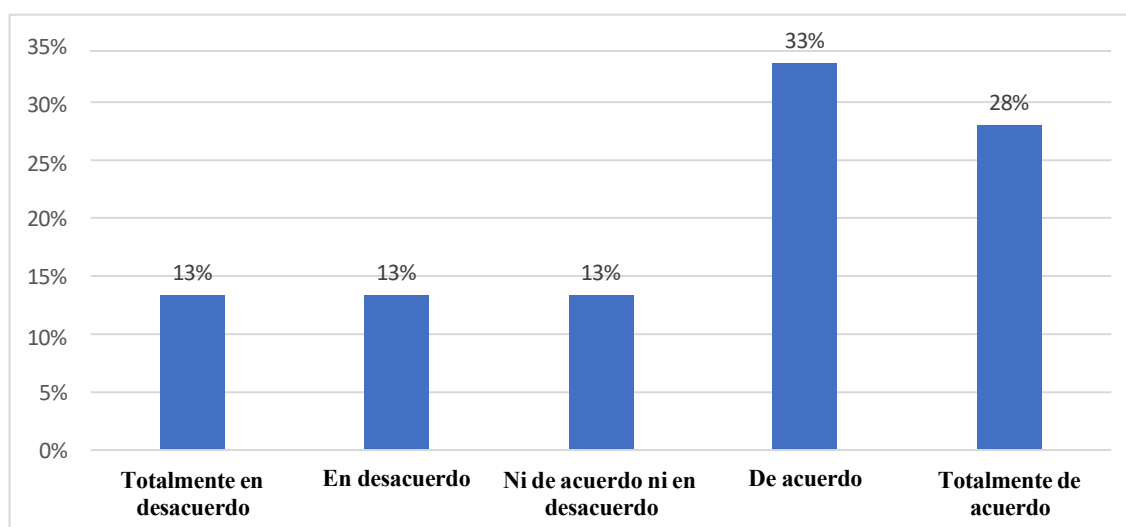
El 66% de los encuestados respondió positivamente, distribuyéndose entre “De acuerdo” (33%) y “Totalmente de acuerdo” (33%). Un 27% optó por la respuesta neutral, mientras que solo un 7% expresó desacuerdo. Esto demuestra una percepción mayoritaria sobre la importancia de las habilidades comunicativas, aunque con cierto margen de ambigüedad entre algunos colaboradores.

Los resultados reflejan que la mayoría del personal valora las habilidades comunicacionales como parte esencial de su desempeño laboral. Esto es especialmente relevante en instituciones donde el trabajo en equipo, la atención al usuario y la gestión de procesos requieren interacción efectiva. La presencia de respuestas neutras o negativas podría indicar una falta de formación en esta área o una subestimación de su impacto dentro de determinados roles.

Pregunta 12.- ¿Cree que la capacidad para tomar decisiones forma parte de las competencias clave de su cargo?

Figura 13.

Capacidad para tomar decisiones forma parte de las competencias clave de su cargo.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e Interpretación:

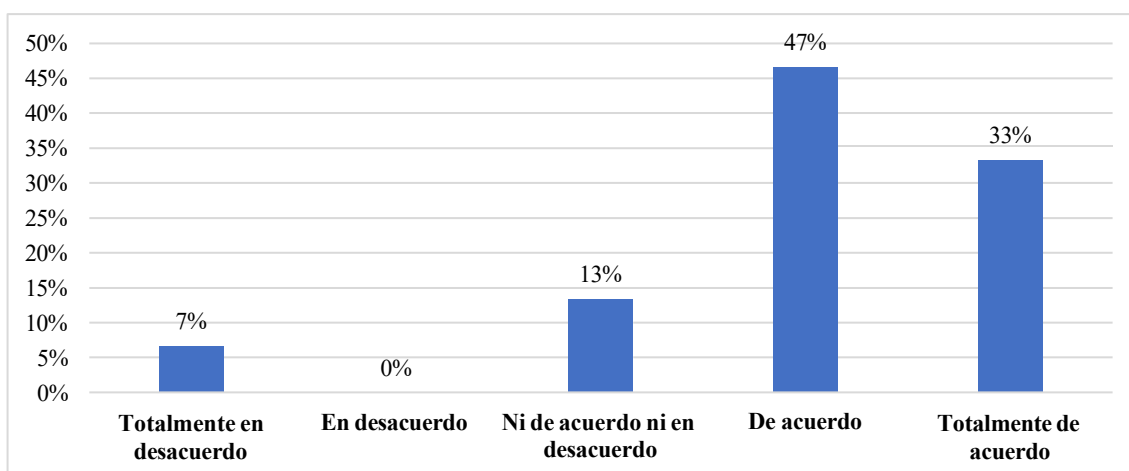
El 66% de los encuestados respondió positivamente, distribuyéndose entre “De acuerdo” (33%) y “Totalmente de acuerdo” (33%). Un 28% optó por la respuesta neutral, mientras que solo un 7% expresó desacuerdo. Esto demuestra una percepción mayoritaria sobre la importancia de las habilidades comunicativas, aunque con cierto margen de ambigüedad entre algunos colaboradores.

Los resultados reflejan que la mayoría del personal valora las habilidades comunicacionales como parte esencial de su desempeño laboral. Esto es especialmente relevante en instituciones donde el trabajo en equipo, la atención al usuario y la gestión de procesos requieren interacción efectiva. La presencia de respuestas neutras o negativas podría indicar una falta de formación en esta área o una subestimación de su impacto dentro de determinados roles.

Pregunta 13.- ¿Está de acuerdo con que la institución cuente con un perfil de competencias detallado para cada puesto de trabajo?

Figura 14.

La institución debe contar con un perfil de competencias detallado para cada puesto de trabajo.



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e Interpretación:

El 80% de los encuestados apoyó la idea de tener perfiles de competencias detallados, con un 47% de acuerdo y un 33% totalmente de acuerdo. Solo un 13% fue neutral, y un 7% expresó desacuerdo. La mayoría considera necesario establecer perfiles claros, lo que refuerza la importancia de una gestión por competencias bien estructurada.

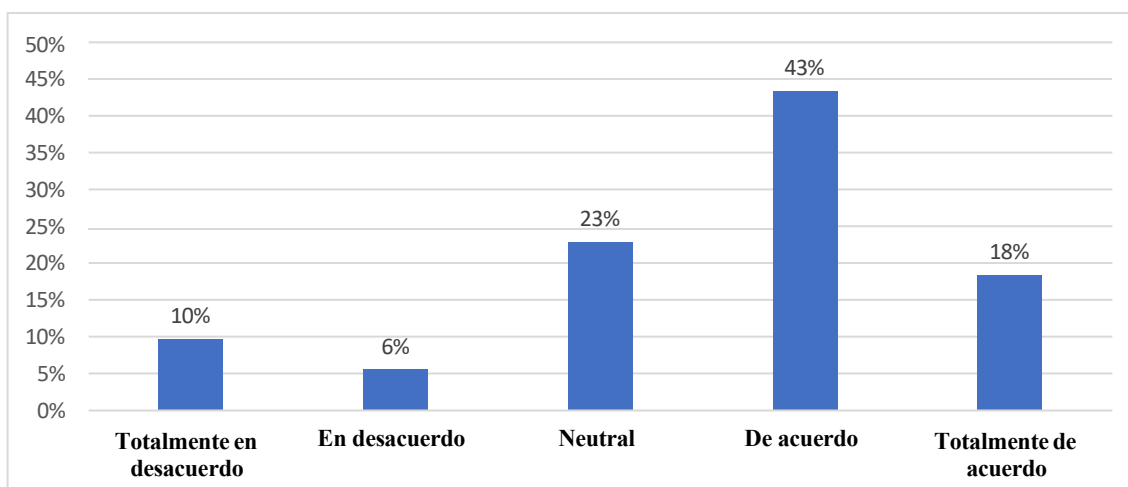
Existe un fuerte respaldo entre los trabajadores hacia la implementación de perfiles de competencias específicos por cada puesto. Esta demanda evidencia la necesidad de establecer parámetros claros que orienten tanto la selección como la evaluación del desempeño. Además, estos perfiles facilitarían la capacitación, el desarrollo profesional y la mejora continua, generando mayor transparencia y equidad en los procesos institucionales.

4.2.2. Encuesta dirigida a la comunidad de la zona urbana del cantón Quevedo.

Pregunta 14. ¿Considera que las competencias técnicas del personal operativo y administrativo son suficientes para garantizar la calidad de los servicios prestados por la Mancomunidad?

Figura 15.

Percepción de las competencias técnicas del personal en relación con la calidad del servicio.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

Respecto a si las competencias técnicas del personal operativo y administrativo son suficientes para garantizar la calidad de los servicios prestados por la Mancomunidad, los resultados muestran que el 43% de los encuestados está "De acuerdo", el 23% se mantiene "Neutral", el 18% está "Totalmente de acuerdo", el 10% está "Totalmente en desacuerdo", y el 6% está "En desacuerdo". La mayoría de las respuestas son positivas, indicando que muchos consideran que las competencias técnicas del personal son adecuadas, aunque hay una pequeña proporción que duda o no está completamente de acuerdo.

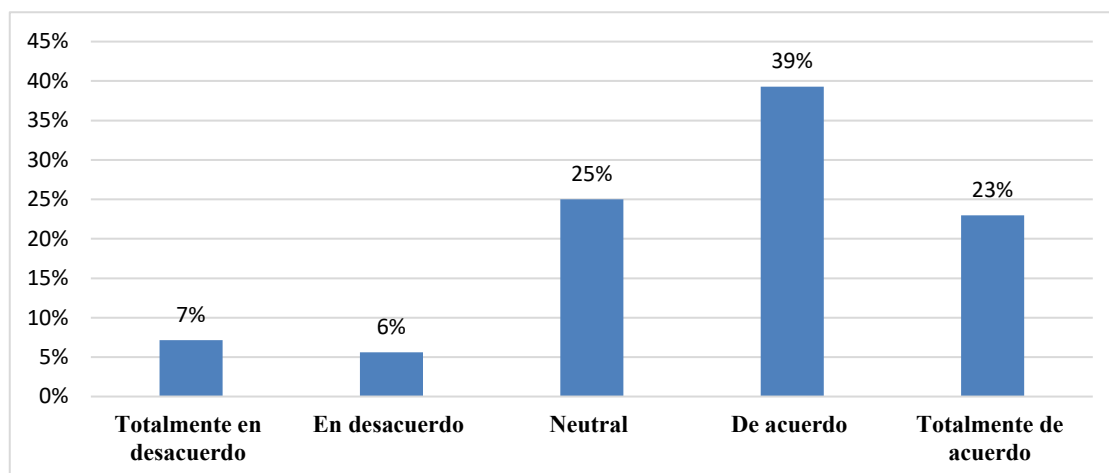
La percepción general sobre las competencias técnicas del personal es favorable, ya que la mayoría de los encuestados cree que estas competencias son suficientes para cumplir con los estándares de calidad del servicio. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales revela cierto nivel de incertidumbre o falta de información clara sobre el desempeño técnico del personal. Las respuestas en desacuerdo, aunque limitadas, indican que una fracción del personal señala la necesidad de revisar procesos

de formación o reforzar capacidades técnicas específicas. podrían mejorarse, lo que podría señalar la necesidad de capacitación adicional en áreas específicas para asegurar la máxima calidad en el servicio.

Pregunta 15. ¿Considera que el liderazgo institucional contribuye a identificar y desarrollar las competencias necesarias para una gestión eficiente del personal y el logro de los objetivos organizacionales?

Figura 16.

Impacto del liderazgo institucional en el desarrollo de competencias y el logro de los objetivos organizacionales.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

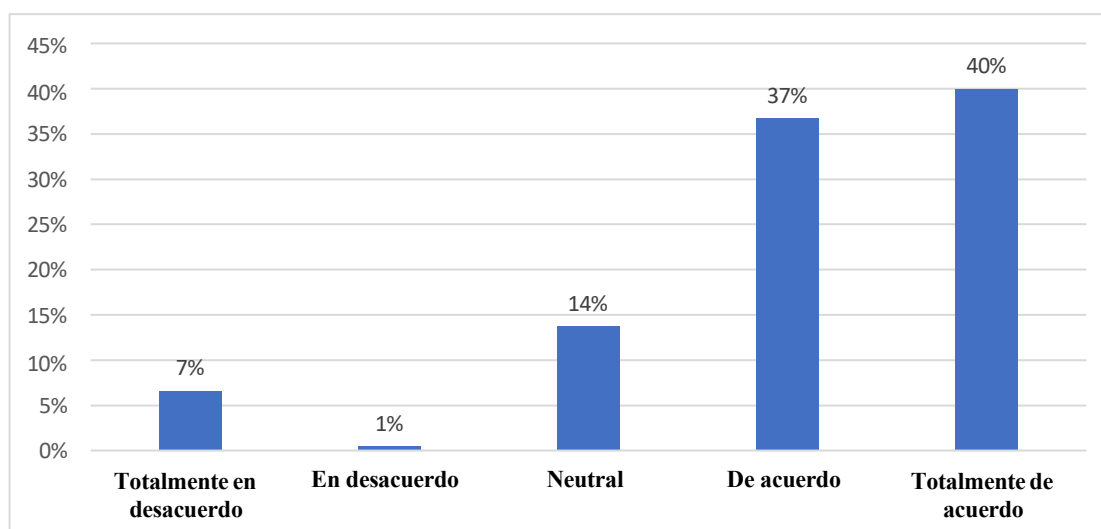
En relación con la percepción del liderazgo institucional contribuye a identificar y desarrollar las competencias necesarias para una gestión eficiente y el logro de los objetivos organizacionales, el 39% de los encuestados está "De acuerdo", el 25% se mantiene "Neutral", el 23% está "Totalmente de acuerdo", el 7% está "Totalmente en desacuerdo", y el 6% está "En desacuerdo". Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo en la Mancomunidad Mundo Verde, destacando

su papel como facilitador del desarrollo de competencias clave y del alineamiento del talento humano con los objetivos institucionales. No obstante, la proporción de respuestas neutrales y en desacuerdo sugiere que todavía existen oportunidades para fortalecer el estilo y la comunicación del liderazgo, con el fin de lograr un impacto más uniforme y efectivo en todos los niveles organizacionales.

Pregunta 16. ¿Cree que la capacitación continua contribuiría a mejorar la calidad del servicio que usted recibe?

Figura 17.

Valoración de la capacitación continua como prioridad para la mejora del desempeño laboral.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

En cuanto a la percepción de si la capacitación continua es una prioridad para mejorar el desempeño de los empleados, el 40% de los encuestados está "Totalmente de acuerdo", el 37% está "De acuerdo", el 14% se mantiene "Neutral", el 7% está "Totalmente en desacuerdo" y solo el 1% está "En desacuerdo".

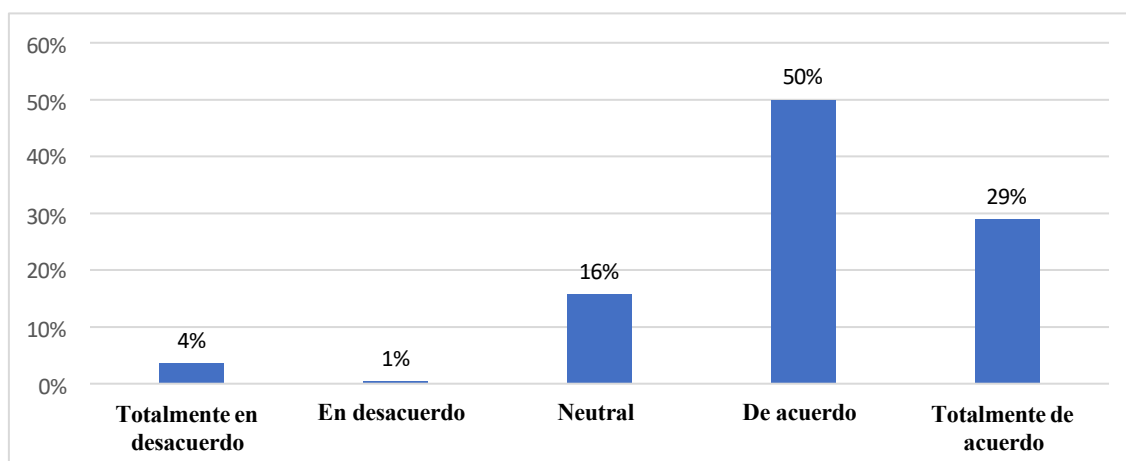
La mayoría de los encuestados (77%) manifiesta una opinión positiva, lo que indica una fuerte creencia en el impacto favorable de la capacitación continua sobre la calidad del servicio brindado por la Mancomunidad. Esta percepción refuerza la necesidad de promover programas de formación constante como herramienta clave para mejorar la atención y eficiencia del personal.

Aunque la proporción de respuestas neutrales es moderada, sugiere que un segmento de la población aún no tiene una postura clara o no ha experimentado directamente los beneficios de la capacitación. Por otro lado, las respuestas en desacuerdo son escasas, lo que confirma que, en términos generales, existe consenso sobre la relevancia de capacitar al personal para asegurar un servicio de calidad y alineado con las expectativas ciudadanas.

Pregunta 17. ¿Percibe que una adecuada asignación de roles basada en competencias individuales de cada empleado mejora tanto el desempeño laboral como la satisfacción del personal?

Figura 18.

Influencia de la asignación de roles basada en competencias en la satisfacción laboral



Nota. Los gráficos presentados corresponden a los resultados de una encuesta aplicada a colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.

Análisis e interpretación:

En cuanto a la relación entre una adecuada asignación de roles basada en las competencias individuales de cada empleado y la mejora del desempeño laboral y la satisfacción del personal, el 50% de los encuestados está "De acuerdo", el 29% está "Totalmente de acuerdo", el 16% se mantiene "Neutral", el 4% está "Totalmente en desacuerdo" y el 1% está "En desacuerdo".

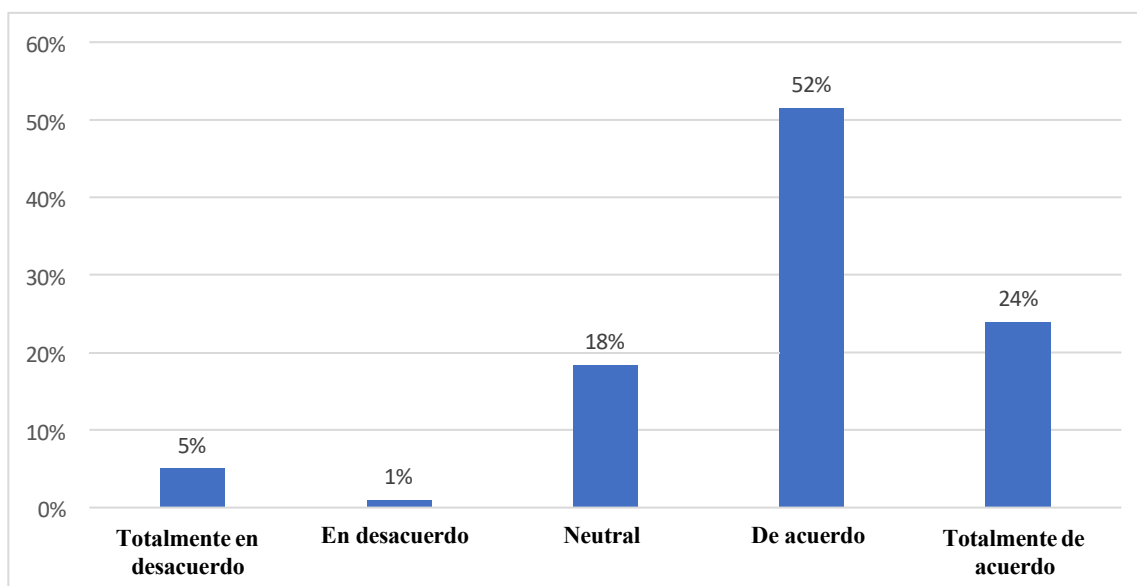
Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva. Un 79% del total considera que alinear las competencias individuales con los roles asignados favorece tanto el rendimiento como el bienestar laboral. Esto indica que los empleados valoran sentirse capacitados y correctamente ubicados en sus funciones, lo que contribuye a un clima organizacional más saludable y productivo.

Las respuestas neutrales (16%) podrían deberse a la falta de experiencia directa con este tipo de gestión o a una percepción poco clara de su impacto. Por otro lado, las mínimas respuestas en desacuerdo (5%) refuerzan la tendencia general favorable, aunque también sugieren que aún hay oportunidades de mejora en la comunicación o implementación de prácticas de asignación por competencias.

Pregunta 18.- ¿Considera usted que una adecuada asignación de roles basada en competencias contribuye a reducir la rotación de personal en la Mancomunidad?

Figura 19.

Impacto de una adecuada asignación de roles basada en la rotación de personal.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

En relación con la afirmación de que una adecuada asignación de roles basada en competencias reduce la rotación de personal, el 52% de los encuestados está "De acuerdo", el 24% está "Totalmente de acuerdo", el 18% se mantiene "Neutral", el 5% está "Totalmente en desacuerdo" y solo el 1% está "En desacuerdo".

Estos resultados evidencian una clara tendencia positiva. Un 76% de los participantes reconoce que alinear las competencias individuales con las funciones asignadas puede incidir favorablemente en la estabilidad del personal. Esta percepción sugiere que cuando las personas desempeñan roles acordes a sus capacidades, se sienten

más valoradas, motivadas y comprometidas, lo que reduce la intención de abandono y fortalece la permanencia en los equipos.

La proporción de respuestas neutrales (18%) indica que una parte del personal aún no tiene una percepción clara sobre esta relación, posiblemente por falta de experiencias concretas o información sobre políticas de asignación por competencias. Las respuestas en desacuerdo (6% en total) son mínimas, lo que refuerza la validez de esta práctica como estrategia de retención y consolidación organizacional.

4.2.3. Indicadores

Tabla 9.

Indicadores de identificación y desarrollo de competencias clave para los roles en la Mancomunidad Mundo Verde

Nombre del indicador	Función	Fórmula	Resultados
Porcentaje de Roles con Competencias Definidas (PRCD)	Este indicador mide cuántos roles dentro de la organización tienen competencias claramente definidas, lo que es esencial para una asignación de personal eficaz y una correcta ejecución de las tareas según las necesidades de la Mancomunidad.	$PRCD = \left(\frac{\text{Número de roles con competencias definidas}}{\text{Total de roles}} \right) \times 100$	$PRCD = \left(\frac{13}{15} \right) \times 100$ $PRCD = 0.8667 \times 100 = 86.67\%$
Número de Competencias Clave Identificadas por Rol (NCCIR)	Este indicador mide la cantidad de competencias clave necesarias para cada puesto en la Mancomunidad Mundo Verde. Es útil para evaluar si se han identificado todas las habilidades críticas para el desempeño de cada función.	$NCCIR = \sum(\text{Competencias clave cada rol})$	Número de Competencias Clave Identificadas por Rol = 30
Porcentaje de Roles con Capacitación Necesaria Específica (PRCNE)	Este indicador evalúa el porcentaje de roles dentro de la organización que requieren capacitación adicional basada en las competencias clave necesarias para cada puesto. Mide la necesidad de programas de desarrollo y formación continua para los empleados.	$PRCNE = \left(\frac{\text{\# de roles que requiere capacitación}}{\text{\# total de roles}} \right) \times 100$	$PRCNE = \left(\frac{7}{15} \right) \times 100$ $PRCNE = 0.4667 \times 100 = 46.67\%$

Nota. La información fue obtenida mediante observación directa en las áreas operativas y administrativas de la Mancomunidad Mundo Verde, análisis de documentos internos (descripciones de puestos, informes de desempeño, planes de capacitación) y entrevistas con el coordinador de la Mancomunidad, quien proporcionó datos clave sobre las competencias requeridas y las brechas existentes.

Análisis:

Los tres indicadores calculados para el Objetivo Específico 2 ofrecen una visión detallada sobre cómo la Mancomunidad Mundo Verde ha identificado las competencias clave necesarias para cada rol dentro de la organización.

En primer lugar, el Porcentaje de Roles con Competencias Definidas es 86.67%, lo que indica que la mayoría de los roles dentro de la organización tienen competencias claramente definidas. Esto es un resultado positivo, ya que la definición precisa de las competencias es fundamental para asegurar que cada empleado tenga un conjunto de habilidades alineado con las necesidades operativas y estratégicas de la Mancomunidad. Sin embargo, también sugiere que aún existe un 13.33% de roles que necesitan más claridad en las competencias requeridas, lo que podría generar incertidumbre en la asignación de responsabilidades.

El Número de Competencias Clave Identificadas por Rol muestra que se han identificado un total de 30 competencias clave para los roles dentro de la Mancomunidad. Este indicador demuestra un esfuerzo considerable en identificar las habilidades necesarias para desempeñar las funciones, lo que refuerza la idea de una gestión de talento más estructurada y alineada con los objetivos organizacionales. No obstante, el desafío radica en asegurar que estas competencias sean efectivamente desarrolladas y gestionadas entre los empleados.

Por último, el Porcentaje de Roles con Capacitación Necesaria Específica, que es 46.67%, revela que más de la mitad de los roles dentro de la organización requieren capacitación adicional para cumplir con las competencias clave. Esto resalta una necesidad importante de programas de formación continua, especialmente en áreas

críticas que pueden estar afectando la eficiencia organizacional. A pesar de que la mayoría de los roles tienen competencias definidas, casi la mitad de ellos no están completamente alineados con los estándares de desempeño esperados, lo que pone de manifiesto la importancia de desarrollar estrategias de capacitación adaptadas a las brechas existentes.

4.2.4. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la mancomunidad Mundo Verde, revelan que la mayoría de los empleados perciben que sus funciones están claramente definidas, lo cual es un indicador positivo para la eficiencia organizacional. Según Fonseca et al. (2020), la claridad en las funciones es un componente esencial para garantizar que el personal comprenda sus responsabilidades y pueda desempeñarlas de manera efectiva. Sin embargo, el hecho de que algunos colaboradores mantengan una percepción neutral o negativa sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y orientación, especialmente en aquellos roles que presentan mayor ambigüedad funcional.

El conocimiento sobre las competencias necesarias para cada puesto también se destaca como una fortaleza, con un 60% de respuestas positivas. No obstante, la existencia de un 20% de encuestados que manifiestan desconocer total o parcialmente las competencias que deben aplicar indica que existe un margen de mejora. Como lo señalan Lora et al. (2020), la gestión por competencias debe estar acompañada de procesos continuos de capacitación y actualización para asegurar que el personal esté alineado con los objetivos de la organización y pueda adaptarse a las demandas del entorno.

Finalmente, los resultados sobre la percepción de la necesidad de fortalecer las habilidades específicas en cada rol reflejan una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional. Esto es consistente con la propuesta de Castillo (2021), quien enfatiza que las organizaciones deben promover una capacitación continua para mantener al personal actualizado y preparado para enfrentar los desafíos del entorno. La inexistencia de respuestas negativas en esta categoría es un aspecto positivo, ya que sugiere una disposición favorable hacia el aprendizaje y la mejora continua entre los trabajadores de la Mancomunidad Mundo Verde.

En la Mancomunidad Mundo Verde, los resultados obtenidos sobre la percepción de las competencias del personal, el liderazgo institucional, la capacitación continua y la asignación de roles reflejan tanto avances como áreas de mejora. Si bien se evidencian esfuerzos hacia una gestión basada en competencias, persisten desafíos para su implementación integral en el contexto organizacional urbano.

Respecto a la percepción sobre si las competencias técnicas del personal operativo y administrativo son suficientes para garantizar la calidad de los servicios prestados, el 43% de los encuestados indicó estar "De acuerdo", el 18% "Totalmente de acuerdo", el 23% se mantuvo "Neutral", mientras que el 10% se mostró "Totalmente en desacuerdo" y el 6% "En desacuerdo". Esto refleja una tendencia favorable, aunque no contundente, que indica que, si bien existe confianza en las capacidades del personal, también hay un grupo que considera necesario seguir fortaleciendo competencias técnicas. Esta percepción está alineada con lo señalado por Mendieta-Ortega et al. (2020), quien destaca la importancia de una evaluación continua del capital humano

para asegurar la calidad del servicio, especialmente en entornos institucionales cambiantes como los de las mancomunidades.

En cuanto al liderazgo institucional para identificar y desarrollar competencias necesarias para una gestión eficiente del personal y el logro de los objetivos organizacionales, el 39% de los encuestados manifestó estar "De acuerdo", el 23% "Totalmente de acuerdo", el 25% se mantuvo "Neutral", mientras que el 7% estuvo "Totalmente en desacuerdo" y el 6% "En desacuerdo". Aunque la percepción general es positiva, la proporción significativa de respuestas neutrales y negativas sugiere una percepción ambigua o una experiencia limitada con respecto al estilo y eficacia del liderazgo. Castillo (2021), argumenta que el liderazgo institucional debe ser constantemente evaluado, especialmente en el sector público, ya que una gestión clara y participativa contribuye significativamente al alineamiento del personal con los objetivos estratégicos.

Sobre la percepción en torno a la capacitación continua y su impacto en la calidad del servicio recibido, el 40% indicó estar "Totalmente de acuerdo", el 37% "De acuerdo", el 14% se mantuvo "Neutral", mientras que el 7% estuvo "Totalmente en desacuerdo" y solo el 1% "En desacuerdo". Estos datos refuerzan la importancia de invertir en el desarrollo profesional del personal como herramienta de mejora del desempeño y la calidad del servicio. No obstante, el porcentaje de respuestas neutrales podría indicar la necesidad de vincular de manera más directa los planes de capacitación con los resultados visibles en el entorno laboral, promoviendo un enfoque más personalizado como lo proponen López (2021).

Respecto a la asignación de roles según competencias individuales y su relación con la satisfacción y desempeño laboral, el 50% de los encuestados manifestó estar "De acuerdo", el 29% "Totalmente de acuerdo", el 16% se mantuvo "Neutral", el 4% estuvo "Totalmente en desacuerdo", y solo el 1% "En desacuerdo". Este alto nivel de acuerdo sugiere que los trabajadores valoran positivamente una distribución de funciones que considere sus capacidades individuales, lo cual no solo mejora el desempeño, sino también el compromiso organizacional.

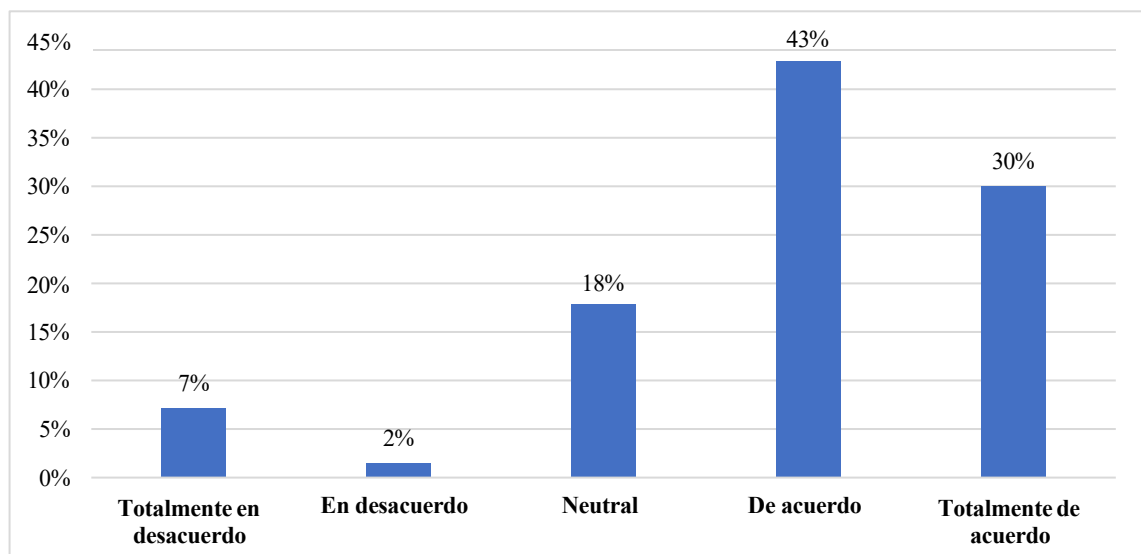
Finalmente, en relación con la idea de que una asignación adecuada de roles basada en competencias contribuye a reducir la rotación y aumentar la estabilidad en los equipos de trabajo, el 52% indicó estar "De acuerdo", el 24% "Totalmente de acuerdo", el 18% se mantuvo "Neutral", el 5% estuvo "Totalmente en desacuerdo" y solo el 1% "En desacuerdo". Este resultado confirma la relevancia de una gestión por competencias para fomentar la permanencia y estabilidad del talento humano. Sin embargo, como se ha evidenciado en el diagnóstico institucional, aún existen áreas donde las competencias no están claramente definidas para ciertos roles, lo que puede generar ambigüedad y afectar la eficiencia del proceso. De acuerdo con Mendieta et al. (2020), una estrategia de asignación basada en perfiles bien estructurados permite consolidar equipos más estables, eficientes y satisfechos.

4.3. PROPUESTAS DE UN DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS QUE OPTIMICE LA ASIGNACIÓN DE ROLES, ALINEANDO LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL CON LAS NECESIDADES OPERATIVAS Y ESTRATÉGICAS DE LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE.

Pregunta 19.- ¿Considera que la implementación de un modelo de gestión por competencias mejoraría la eficiencia de los servicios públicos en la Mancomunidad?

Figura 20.

Opinión sobre la eficiencia de implementar un modelo de gestión por competencias en los servicios públicos.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

En relación con la afirmación de que la implementación de un modelo de gestión por competencias mejoraría la eficiencia de los servicios públicos, el 43% de los encuestados está "De acuerdo", el 30% está "Totalmente de acuerdo", el 18% se

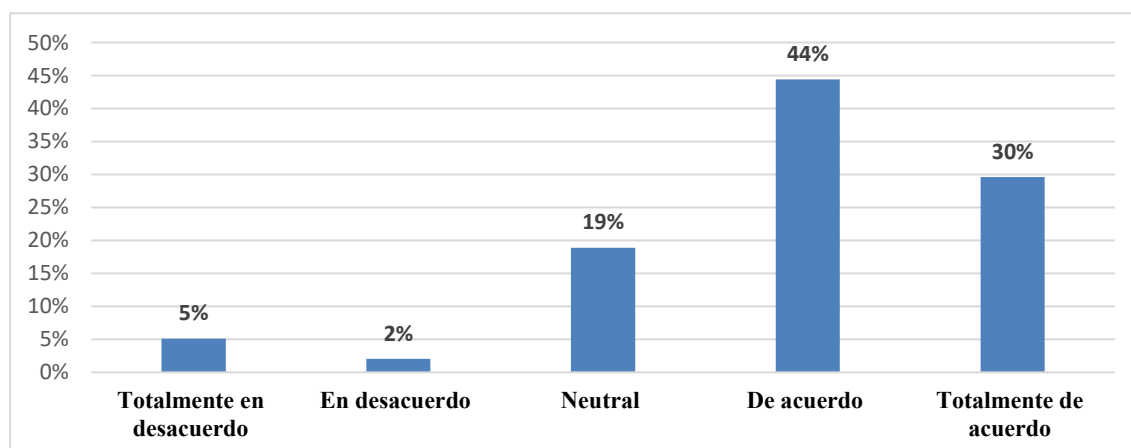
mantiene "Neutral", el 7% está "Totalmente en desacuerdo" y el 2% está "En desacuerdo".

La mayoría de los encuestados cree que la implementación de un modelo de gestión por competencias contribuiría significativamente a mejorar la eficiencia de los servicios públicos. Esto sugiere que los empleados perciben que, al alinear las competencias con las funciones específicas, se optimiza el desempeño y se facilita la entrega de servicios más efectivos. Las respuestas neutrales indican que algunos usuarios no tienen una opinión clara o completa sobre el impacto del modelo en la eficiencia. Las pocas respuestas en desacuerdo reflejan que, aunque en pequeña proporción, existen dudas sobre su efectividad, lo que podría señalar la necesidad de más información o capacitación sobre los beneficios del modelo.

Pregunta 20.- ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión por competencias optimizaría la productividad de la Mancomunidad?

Figura 21.

Percepción del impacto de un modelo de gestión por competencias en la productividad institucional.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

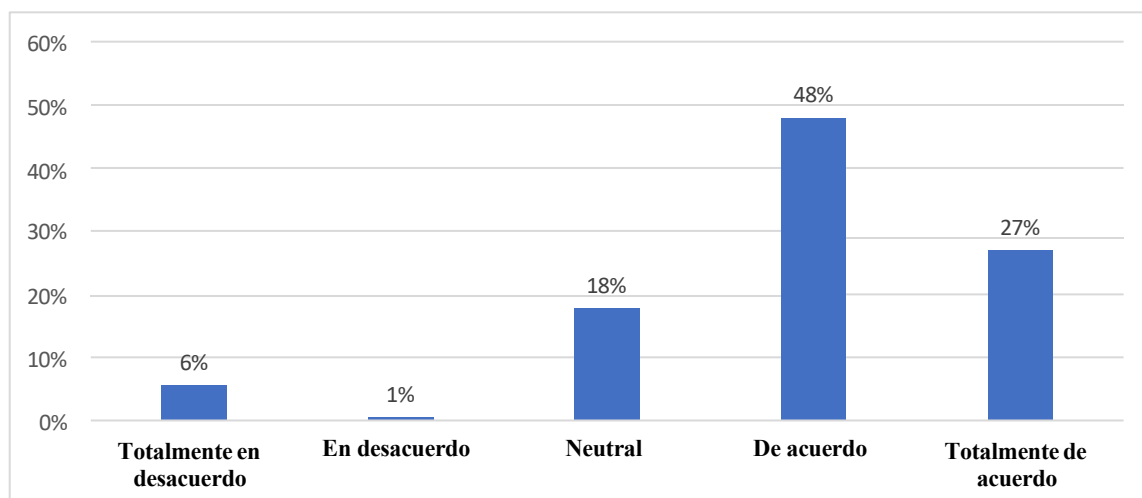
En relación con la implementación de un modelo de gestión por competencias para optimizar la productividad de la Mancomunidad, los resultados muestran que un 44% de los encuestados está "De acuerdo", un 30% está "Totalmente de acuerdo", un 19% se mantiene "Neutral", un 5% está "Totalmente en desacuerdo", y un 2% está "En desacuerdo". Esto refleja una fuerte percepción positiva sobre cómo la gestión por competencias podría mejorar la productividad.

La mayoría de los encuestados considera que la implementación de un modelo de gestión por competencias tendría un impacto positivo en la productividad de la Mancomunidad, lo que sugiere que se reconoce la importancia de alinear las competencias con las funciones específicas para mejorar el desempeño. Las respuestas neutrales indican que algunos empleados no tienen una postura clara sobre el impacto directo de este modelo en su trabajo, posiblemente por falta de información o experiencia directa con dicho sistema. Las bajas proporciones de respuestas en desacuerdo sugieren que la mayoría confía en que este modelo podría traer beneficios significativos para la productividad organizacional.

Pregunta 21.- ¿Está de acuerdo con que el desarrollo continuo de competencias incrementaría la eficiencia operativa en la Mancomunidad?

Figura 22.

Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias como factor de eficiencia operativa.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

En relación con la afirmación de que el desarrollo continuo de competencias incrementaría la eficiencia operativa en la Mancomunidad, los resultados muestran que el 48% de los encuestados está "De acuerdo", el 27% está "Totalmente de acuerdo", el 18% se mantiene "Neutral", el 6% está "Totalmente en desacuerdo" y el 1% está "En desacuerdo". Esto refleja una mayoría positiva hacia la idea del desarrollo continuo de competencias incrementaría la eficiencia operativa en la Mancomunidad

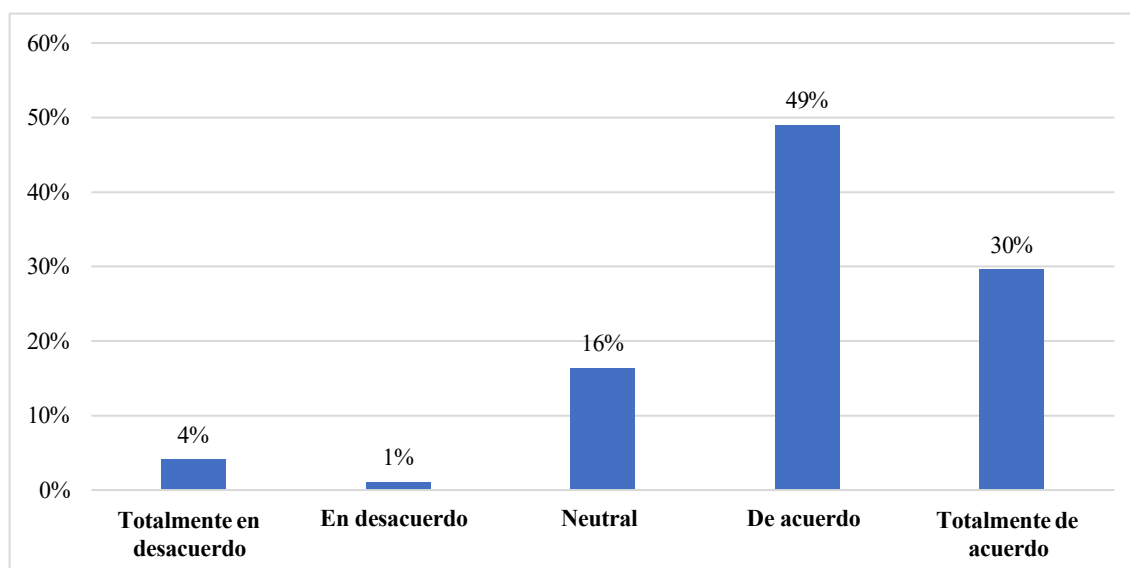
La mayoría de los encuestados considera que el desarrollo continuo de competencias por parte del personal de la Mancomunidad incrementaría la eficiencia operativa de la institución. Esta percepción revela que los habitantes identifican una

relación directa entre la capacitación del talento humano y la mejora en la prestación de los servicios públicos. Esto sugiere que, desde la perspectiva ciudadana, fortalecer las competencias del personal podría traducirse en una mayor productividad y optimización de los procesos. No obstante, el grupo de respuestas neutrales evidencia cierta falta de conocimiento o información sobre los programas o acciones relacionados con el desarrollo de competencias dentro de la Mancomunidad, lo cual podría limitar su capacidad de emitir una opinión más concreta sobre el tema., Las bajas respuestas en desacuerdo muestran que existe poca resistencia a la idea de que el crecimiento profesional y la capacitación contribuyen a la eficiencia organizacional.

Pregunta 22.- ¿La evaluación del desempeño basada en competencias ayudaría a identificar las áreas de mejora dentro de la Mancomunidad?

Figura 23.

Valoración de la evaluación del desempeño por competencias para identificar áreas de mejora.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

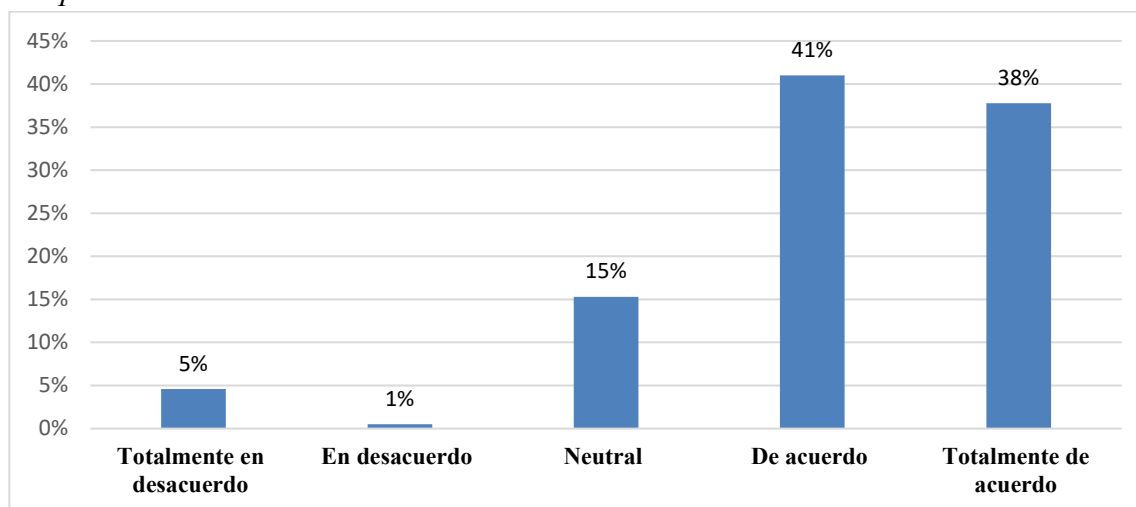
En relación con la afirmación de que la evaluación del desempeño basada en competencias ayudaría a identificar las áreas de mejora dentro de la Mancomunidad, el 49% de los encuestados está "De acuerdo", el 30% está "Totalmente de acuerdo", el 16% se mantiene "Neutral", el 4% está "Totalmente en desacuerdo" y el 1% está "En desacuerdo". Estos resultados reflejan una mayoría positiva que ve la evaluación del desempeño como una herramienta útil para identificar áreas de mejora.

La mayoría de los encuestados considera que la evaluación basada en competencias es fundamental para identificar áreas de mejora dentro de la Mancomunidad, lo que resalta la necesidad de implementar un sistema estructurado y transparente para medir el desempeño del personal. Esta percepción pone en evidencia la relevancia de contar con herramientas que permitan alinear las competencias individuales con los objetivos institucionales. Por otro lado, las respuestas neutrales sugieren que algunos empleados aún no poseen una comprensión completa del enfoque por competencias o mantienen reservas respecto a su efectividad, lo cual podría deberse a una limitada difusión interna o falta de experiencia directa con este tipo de evaluación.

Pregunta 23. ¿Considera que la capacitación continua es fundamental para mejorar el desempeño de los empleados y garantizar la competitividad de la Mancomunidad?

Figura 24.

Percepción de la capacitación continua es como elemento clave para el desempeño y la competitividad.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

En relación con la afirmación de que la capacitación continua es fundamental para mejorar el desempeño de los empleados y garantizar la competitividad de la Mancomunidad, los resultados muestran una percepción predominantemente positiva. El 41% de los encuestados está "De acuerdo" y el 38% está "Totalmente de acuerdo", lo que refleja una fuerte creencia en la importancia de la capacitación continua. Además, el 15% se mantiene "Neutral", mientras que una minoría del 6% (5% "Totalmente en desacuerdo" y 1% "En desacuerdo") no considera que la capacitación continua sea esencial para el desempeño y la competitividad.

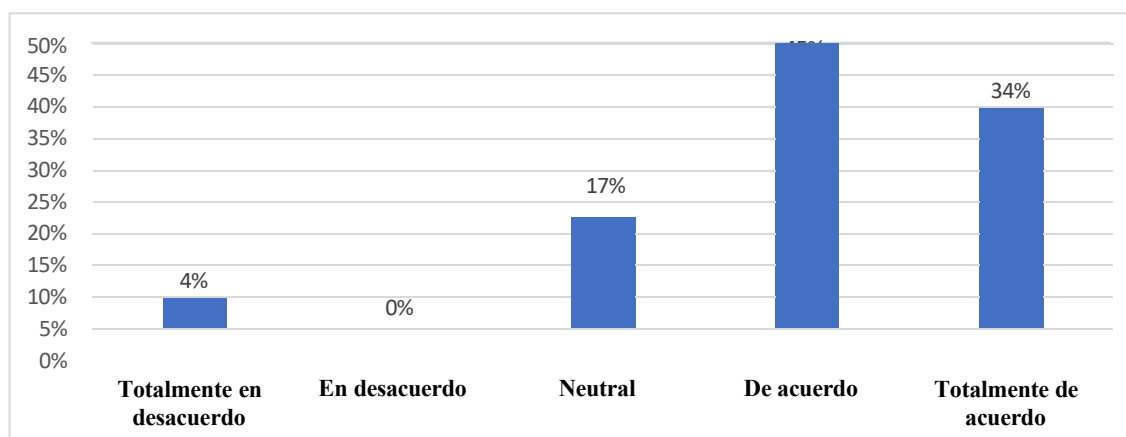
Este análisis revela que la mayoría de los encuestados perciben la capacitación continua del personal de la Mancomunidad como una herramienta clave para mejorar no

solo el desempeño de los trabajadores, sino también la eficiencia y competitividad de la institución en la prestación de servicios públicos. Esta percepción destaca el valor que se otorga al fortalecimiento de las capacidades del recurso humano como un medio para optimizar la gestión organizacional. La presencia de respuestas neutrales, aunque significativa, podría indicar que algunos encuestados no han observado directamente los efectos de la capacitación continua o no cuentan con información suficiente para evaluar su impacto. Por otro lado, las respuestas en desacuerdo, aunque mínimas, podrían reflejar cierta desconfianza en la efectividad de estos procesos o una percepción de baja prioridad. No obstante, la tendencia general es claramente favorable, lo que sugiere que se valora la formación continua como una necesidad estratégica para mejorar los servicios públicos que ofrece la Mancomunidad.

Pregunta 24.- ¿Está de acuerdo con que el desarrollo continuo de competencias garantiza que los empleados mantengan las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno?

Figura 25.

Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias frente a los desafíos del entorno.



Nota. Los resultados presentados corresponden a una encuesta aplicada a una muestra de 196 personas de la zona urbana del cantón Quevedo. Elaborado por la autora de la investigación.

Análisis e interpretación:

En relación con la afirmación de que el desarrollo continuo de competencias garantiza que los empleados mantengan las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno, el 45% de los encuestados está "De acuerdo", el 34% está "Totalmente de acuerdo", el 17% se mantiene "Neutral", y el 4% está "Totalmente en desacuerdo". No se registraron respuestas "En desacuerdo".

La mayoría de los encuestados considera que el desarrollo continuo de competencias es un factor clave para asegurar que los empleados se mantengan preparados ante los desafíos del entorno. Esto refleja una percepción positiva sobre la importancia de la capacitación y el aprendizaje continuo dentro de la organización. Las respuestas neutrales, aunque presentes, sugieren que algunos empleados podrían no haber experimentado directamente los beneficios inmediatos del desarrollo continuo.

4.3.1. Indicadores

Tabla 10.

Análisis de la percepción y comprensión sobre la gestión por competencias en la Mancomunidad Mundo Verde

Nombre del indicador	Función	Formula	Resultados
Percepción de la efectividad de la gestión por competencias	Este indicador mide si los usuarios perciben que el modelo propuesto de gestión por competencias sería efectivo para mejorar la asignación de roles y optimizar la organización. Evalúa si los usuarios consideran que la propuesta contribuiría a un mejor alineamiento de las capacidades del personal con las necesidades operativas y estratégicas.	$\text{Promedio de efectividad percibida} = \frac{\sum \text{Respuestas sobre efectividad}}{\# \text{ total de encuestados}}$	$\text{Promedio de la efectividad percibida} = \left(\frac{(1 \times 20) + (2 \times 7) + (3 \times 58) + (4 \times 75) + (5 \times 36)}{196} \right)$ $\text{IBC} = \left(\frac{(20) + (14) + (174) + (300) + (180)}{196} \right)$ $\text{IBC} = \frac{688}{196} = 3,18$
Valoración de la necesidad de un modelo de gestión por competencias	Este indicador evalúa cómo los usuarios perciben la relevancia y la necesidad de implementar el modelo de gestión por competencias dentro de la Mancomunidad Mundo Verde. Mide si consideran que este modelo es fundamental para mejorar los procesos internos y la eficiencia en la asignación de roles dentro de la organización.	$\text{Promedio de necesidad percibida} = \frac{\sum \text{Respuestas sobre necesidad}}{\# \text{ total de encuestados}}$	$\text{Promedio de la efectividad percibida} = \left(\frac{(1 \times 82) + (2 \times 74) + (3 \times 30) + (4 \times 9) + (5 \times 1)}{196} \right)$ $\text{Promedio de la efectividad percibida} = \left(\frac{(82) + (148) + (90) + (36) + (5)}{196} \right)$ $\text{Promedio de la efectividad percibida} = \frac{361}{196} = 4,16$

Nivel de comprensión de los beneficios de la gestión por competencias	Este indicador mide si los usuarios comprenden claramente los beneficios que el modelo propuesto podría ofrecer, como una mejor asignación de roles y una mayor eficiencia organizacional.	$\text{Promedio de la comprensión de beneficios} = \frac{\sum \text{respuestas de comprensión de beneficios}}{\text{Número total de encuestados}}$	$\text{Promedio de la comprensión de los beneficios} = \frac{(1 \times 66) + (2 \times 89) + (3 \times 34) + (4 \times 0) + (5 \times 7)}{196}$ $\text{Promedio de la efectividad percibida} = \frac{(66) + (178) + (102) + (0) + (35)}{196}$ $\text{Promedio de la efectividad percibida} = \frac{381}{196} = 4,06$
--	--	--	--

Nota. Los indicadores fueron calculados a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los usuarios, basadas en tres preguntas clave: (i) la percepción sobre si el personal cuenta con las competencias necesarias para ofrecer servicios eficientes, (ii) la valoración de la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias para mejorar los servicios públicos, y (iii) la comprensión sobre si alinear las competencias del personal con las necesidades de la comunidad mejoraría los servicios ofrecidos. Las respuestas fueron ponderadas utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo", 2 "En desacuerdo", 3 "Neutral", 4 "De acuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo". Los promedios se calcularon para cada indicador y se interpretaron según los siguientes rangos: un promedio entre 1.0 y 2.0 se considera como "Muy malo / Muy negativo", entre 2.1 y 3.0 como "Negativo / Moderadamente negativo", entre 3.1 y 4.0 como "Neutral / Moderadamente positivo", y entre 4.1 y 5.0 como "Muy positivo / Muy bueno". Estos rangos se usaron para evaluar la percepción de los usuarios sobre la propuesta del modelo de gestión por competencias.

Análisis:

Los resultados obtenidos de los tres indicadores reflejan una percepción positiva, aunque algo moderada, sobre la propuesta del modelo de gestión por competencias. En primer lugar, la percepción de la efectividad muestra un promedio de 3.18, lo que indica que los usuarios consideran que el modelo podría tener un impacto positivo, pero no completamente sólido. Esto sugiere que la propuesta es vista como útil, pero podría necesitar más detalles o claridad para generar un apoyo total, ya que la mayoría de los encuestados se ubicaron en la categoría de "De acuerdo" o "Neutral".

Por otro lado, en cuanto a la valoración de la necesidad del modelo, el promedio de 4.16 resalta una alta percepción de que su implementación es fundamental para mejorar la calidad de los servicios públicos que ofrece la Mancomunidad. Esto demuestra que los encuestados reconocen la importancia de alinear las competencias del personal con las necesidades reales del entorno, considerando que esta acción contribuiría significativamente a optimizar los procesos internos y, en consecuencia, a elevar la eficiencia institucional.

Finalmente, el nivel de comprensión de los beneficios de la gestión por competencias obtuvo un promedio de 4.06, lo que sugiere que existe una adecuada comprensión por parte de los encuestados sobre las ventajas que implica este enfoque. Esta claridad conceptual refuerza la aceptación de la propuesta, ya que se reconoce que una correcta alineación entre las competencias del personal y las exigencias operativas puede traducirse en una mejora tangible en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

4.3.2. Propuesta de Modelo de Gestión

4.3.2.1. Nombre de la propuesta

Modelo de Gestión por competencias para la optimización de roles y el desarrollo estratégico en la Mancomunidad Mundo Verde.

4.3.2.2. Introducción

El modelo de gestión por competencias es una herramienta esencial para mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones, especialmente en el sector público, donde la calidad del servicio depende en gran medida de las capacidades del personal. En este contexto, la Mancomunidad Mundo Verde enfrenta retos importantes relacionados con la asignación de roles y la alineación de las competencias del personal con las necesidades operativas y estratégicas. Según la Constitución de la República del Ecuador (2021), "el trabajo es un derecho y un deber social" que debe ser garantizado por el Estado en condiciones de dignidad, lo que implica una formación y evaluación continua del personal para asegurar su adecuación a las demandas de la organización (Constitución, 2021, Art. 33). De igual manera, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) establece en su artículo 74 que el Estado debe garantizar la capacitación continua de los servidores públicos para asegurar su desempeño efectivo (LOSEP, 2020, Art. 74).

A través de la implementación de un modelo de gestión por competencias, se busca fortalecer las capacidades del personal y optimizar la asignación de roles dentro de la Mancomunidad Mundo Verde. Este modelo permite identificar las competencias requeridas para cada puesto y ofrece una estructura para su desarrollo continuo, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización. La propuesta se enmarca

dentro del marco legal ecuatoriano, el cual promueve la capacitación y evaluación del personal, asegurando que las competencias se ajusten a las necesidades emergentes del servicio público (Código del Trabajo, 2015, Art. 42). De esta manera, la propuesta contribuirá a mejorar la eficiencia organizacional y la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía, alineando las capacidades del personal con las necesidades operativas y estratégicas de la Mancomunidad Mundo Verde.

4.3.2.3. Problemas identificados dentro de la Mancomunidad Mundo Verde

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los usuarios y la entrevista realizada al coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde, se han identificado varios problemas que afectan la eficacia de los procesos organizacionales. En primer lugar, tanto los encuestados como el coordinador reconocen la falta de alineación entre las competencias del personal y las necesidades operativas de la institución. A pesar de que existe un consenso sobre la importancia de las competencias para mejorar la calidad de los servicios, se percibe que no todos los roles dentro de la Mancomunidad están correctamente asignados, lo que limita la eficiencia y efectividad del personal en sus tareas diarias.

Otro problema señalado en la encuesta y respaldado por el coordinador es la falta de claridad sobre los beneficios que la gestión por competencias puede ofrecer. Si bien los usuarios muestran una comprensión positiva, la percepción sobre la efectividad de implementar este modelo sigue siendo moderada. Este hallazgo indica que, aunque los empleados están conscientes de la necesidad de mejorar la asignación de roles, no están completamente convencidos de que el modelo propuesto pueda generar mejoras sustanciales. El coordinador, al igual que los usuarios, destacó la necesidad de una

mayor difusión y explicación detallada sobre los beneficios que traerá la implementación del modelo.

Finalmente, la entrevista con el coordinador y los resultados de la encuesta revelan que, aunque existe el reconocimiento de la necesidad de un modelo de gestión por competencias, también se observan dudas sobre la capacidad de la Mancomunidad para ejecutar cambios estructurales significativos. El coordinador mencionó que la falta de recursos y la infraestructura organizativa limitada podrían ser obstáculos para la implementación efectiva del modelo. Esto resalta la importancia de abordar estos desafíos con un enfoque gradual y bien estructurado para garantizar una implementación exitosa y sostenible del modelo propuesto.

4.3.2.4. *Identificación de brechas*

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los usuarios y la entrevista con el coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde, se identifican varias brechas clave en la gestión actual de la institución. En primer lugar, se observa una brecha en la alineación de las competencias del personal con las necesidades operativas de la Mancomunidad. A pesar de que los encuestados reconocen la importancia de las competencias, existe una desconexión en la manera en que estas se aplican a los roles específicos, lo que genera una asignación de roles subóptima. Además, la falta de claridad sobre los beneficios del modelo de gestión por competencias refleja una brecha en la comprensión general sobre cómo dicho modelo puede optimizar los procesos organizacionales. Por último, la infraestructura organizativa limitada y la falta de recursos para una implementación efectiva del modelo también constituyen una brecha

importante, que debe ser abordada para garantizar el éxito de cualquier cambio estructural.

4.3.2.5. *Objetivos de la propuesta*

El objetivo principal de esta propuesta es diseñar un modelo de gestión por competencias que optimice la asignación de roles dentro de la Mancomunidad Mundo Verde, asegurando que las capacidades del personal estén alineadas con las necesidades operativas y estratégicas de la institución.

Para lograr este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- i. Evaluar las competencias actuales del personal para identificar las áreas de mejora y las brechas en el desempeño organizacional;
- ii. Proponer un diseño de sistema de gestión por competencias que permita una asignación más eficiente de los roles, basándose en las habilidades y capacidades específicas del personal;
- iii. Diseñar un plan de implementación gradual del modelo, considerando los recursos disponibles y los posibles desafíos organizativos, con el fin de asegurar su viabilidad y sostenibilidad.

4.3.2.6. *Justificación*

La propuesta de un modelo de gestión por competencias para la Mancomunidad Mundo Verde se justificó debido a la necesidad de mejorar la asignación de roles dentro de la institución y optimizar el desempeño organizacional. Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los usuarios y la entrevista con el coordinador revelaron que, aunque existía un reconocimiento de la importancia de las competencias, había una desconexión entre las capacidades del personal y las tareas que desempeñan. Esto

generó ineficiencias y limitó la efectividad en la prestación de los servicios. Al implementar un modelo de gestión por competencias, se esperaba alinear las habilidades del personal con las necesidades operativas, lo que contribuiría a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y a un aumento en la calidad de los servicios ofrecidos.

Además, la falta de claridad sobre los beneficios de la gestión por competencias y la infraestructura organizativa limitada fueron identificadas como brechas importantes que deben ser superadas para mejorar la eficiencia interna. Esta propuesta también buscó ofrecer un marco estructurado para la capacitación y desarrollo del personal, permitiendo un crecimiento continuo basado en las competencias necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la Mancomunidad. Al abordar estas brechas y proporcionar una mayor claridad sobre los beneficios del modelo, se esperaba que la propuesta fuera aceptada y respaldada por los miembros de la institución, logrando una mejora en los procesos internos y, por ende, en la efectividad de la Mancomunidad Mundo Verde.

4.3.2.7. *Marco legal*

A continuación, se presenta el marco legal que tributa con la propuesta presentada:

Tabla 11.

Marco legal en el que se respalda la propuesta

Ley/código/estatuto	Artículo	Contribución a la Propuesta
Constitución de la República del Ecuador	Artículo 33	Este artículo establece que los derechos laborales son irrenunciables, por lo que cualquier modelo de gestión por competencias debe garantizar la mejora continua de los derechos de los trabajadores, alineándose con la

Ley/código/estatuto	Artículo	Contribución a la Propuesta
		mejora de la calidad de los servicios.
	Artículo 84	Define que el Estado garantizará condiciones laborales que fomenten la profesionalización del personal público. La implementación de un modelo de gestión por competencias asegurará que los trabajadores públicos cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar sus roles de manera eficiente.
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Artículo 74	Establece que los servidores públicos deben ser formados y capacitados continuamente. La propuesta se alinea con este artículo al promover la formación constante del personal, garantizando su capacidad de cumplir con los estándares de calidad exigidos por la Mancomunidad.
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Artículo 9	Establece los principios de eficiencia y profesionalismo en el servicio público. El modelo propuesto asegura que los roles sean asignados en función de las competencias de los empleados, favoreciendo la eficiencia y profesionalización del personal.
Código del Trabajo	Artículo 1	Regula las relaciones laborales entre empleadores y empleados, garantizando condiciones laborales justas. El modelo de gestión por competencias refuerza esta idea al proponer un enfoque basado en el desarrollo profesional y la asignación adecuada de roles.
Código del Trabajo	Artículo 42	Establece que los empleadores deben proporcionar capacitación continua. La propuesta de gestión por competencias cumple con este artículo al considerar la formación como un pilar clave para el desarrollo del personal.
Código del Trabajo	Artículo 64	Obliga a los empleadores a realizar evaluaciones periódicas del desempeño laboral. La propuesta incorpora este concepto al sugerir un sistema de evaluación de competencias que permita medir el desempeño de los empleados y su alineación con los objetivos organizacionales.
Estatuto de la Mancomunidad Mundo Verde	Artículo 21	Regula la asignación de funciones dentro de la Mancomunidad, indicando que los procesos deben alinearse con los requisitos de cada cargo. La propuesta de gestión por competencias busca optimizar esta asignación para garantizar que cada rol se asigne a una persona con las competencias adecuadas.
	Artículo 29	Este artículo establece que la Mancomunidad debe garantizar que sus empleados estén capacitados para asumir roles estratégicos. La propuesta de un modelo basado en competencias refuerza este artículo al asegurar que el personal sea evaluado y capacitado conforme a las

Ley/código/estatuto	Artículo	Contribución a la Propuesta
Estatuto de la Mancomunidad Mundo Verde	Artículo 35	necesidades de la institución. Indica que la evaluación de los empleados debe ser continua y en función de las necesidades de la Mancomunidad. Este principio respalda la propuesta al incorporar un sistema de evaluación de competencias que permita mejorar la asignación de roles y asegurar el desarrollo del personal.

4.3.2.8. Diseño del Modelo de gestión por competencias

Para implementar el modelo de gestión por competencias en la Mancomunidad Mundo Verde, se ha diseñado un plan de acción detallado que incluye estrategias específicas, acciones, actividades, responsables, tiempos estimados, metas claras y presupuestos aproximados. Este plan tiene como objetivo abordar las brechas de competencias identificadas en el personal, optimizar la asignación de roles, y alinear las capacidades del equipo con las necesidades operativas y estratégicas de la organización. A continuación, se presenta la tabla 12 que presenta cada fase del proceso, proporcionando una visión estructurada y clara de cómo se implementará el modelo y cómo se medirán sus resultados a lo largo del tiempo.

Tabla 12.

Diseño Detallado del Modelo de Gestión por Competencias

Estrategia	Acción	Actividad	Tiempo Estimado	Presupuesto Estimado	Responsable	Meta Específica
Evaluación de Competencias Actuales	Diagnóstico de las competencias del personal	Aplicar encuestas y entrevistas a los <u>empleados</u>	1 mes	\$2,500	Recursos Humanos (RH), Consultores Externos	Obtener un diagnóstico claro de las competencias existentes y brechas en los puestos clave de la Mancomunidad.
		Revisar descripciones de puestos y competencias actuales				
		Realizar entrevistas con los líderes de equipos para evaluar el desempeño del personal	2 semanas	\$1,000	Gerentes de Área	Obtener información directa sobre las competencias críticas para cada rol, identificando áreas de mejora.
Identificación de Brechas de Competencias	Análisis de las brechas entre las competencias actuales y necesarias para cada puesto	Comparar resultados obtenidos con los requisitos de cada puesto Identificar y clasificar las brechas de habilidades en áreas críticas	2 semanas	\$1,000	RH, Consultores Externos	Identificar y clasificar al menos el 80% de las brechas críticas de competencias entre el personal y las necesidades.
Diseño del Modelo de Competencias	Creación de un modelo de gestión por competencias que se alinee con las necesidades de la Mancomun	Definir niveles de competencias para cada <u>puesto</u> Establecer indicadores de desempeño por	1 mes	\$3,000	RH, Consultores Externos, Gerentes de Área	Crear un modelo que cubra todos los puestos clave de la Mancomunidad Mundo Verde, con indicadores medibles por rol.

Estrategia	Acción	Actividad	Tiempo Estimado	Presupuesto Estimado	Responsable	Meta Específica
	idad	competencias				
		Desarrollar el marco de competencias clave para cada área estratégica de la Mancomunidad	1 mes	\$1,500	Consultores Externos, Gerentes de Área	Tener el modelo diseñado y aprobado para su implementación en un plazo de un mes.
Desarrollo de Planes de Capacitación	Diseño de programas de capacitación para cubrir las brechas de competencias	Crear módulos de capacitación por competencias claves para cada rol	2 meses	\$4,000	RH, Consultores Educativos	Desarrollar al menos 5 programas de capacitación especializados en áreas clave para el personal.
		Desarrollar contenido educativo y recursos didácticos				
		Definir plan de formación continua para mantener las competencias actualizadas y alineadas con los objetivos estratégicos	1 mes	\$1,500	Consultores Educativos, Gerentes de Área	Tener un plan de formación continua implementado para todos los niveles de la Mancomunidad Mundo Verde.
Implementación del Sistema de Evaluación de Competencias	Establecer un sistema de evaluación continua para monitorear las competencias del personal	Diseñar herramientas de evaluación de competencias periódicas Implementar sistemas automatizados para la evaluación de desempeño	2 meses	\$4,500	RH, Departamento de IT	Asegurar que al menos el 80% de los empleados sean evaluados mediante el nuevo sistema dentro de 3 meses.

Estrategia	Acción	Actividad	Tiempo Estimado	Presupuesto Estimado	Responsable	Meta Específica
		Implementar una retroalimentación regular con los empleados, basada en evaluaciones de competencias	1 mes	\$2,000	RH, Gerentes de Área	Establecer un sistema de retroalimentación continua que cubra al 100% del personal clave.
		Modificar los procesos de contratación para incluir la evaluación de competencias	3 meses	\$5,000	RH, Departamento de Selección	Tener los procesos de selección y promoción completamente alineados con el modelo de gestión por competencias.
Integración en los Procesos de Recursos Humanos	Integración de las competencias en los procesos de selección, promoción y evaluación del personal	Crear una estructura de promoción basada en habilidades y competencias				
		Asegurar que las competencias se evalúen regularmente durante las revisiones de desempeño y las promociones	2 meses	\$2,500	Gerentes de Área, RH	Realizar al menos dos ciclos completos de evaluación y promoción alineados con el modelo en el primer año de implementación.
Monitoreo Continuo y Ajustes del Modelo	Establecer un sistema de monitoreo para evaluar la efectividad	Realizar auditorías trimestrales para evaluar la efectividad de la gestión	1 año	\$3,000	RH, Consultores Externos	Realizar auditorías trimestrales y ajustar el modelo cada seis meses, basándose en

Estrategia	Acción	Actividad	Tiempo Estimado	Presupuesto Estimado	Responsable	Meta Específica
	del modelo de gestión por competencias	por competencias Revisar los informes de desempeño y retroalimentación de los empleados				los resultados y comentarios.
		Ajustar el modelo basado en la retroalimentación recibida y las necesidades emergentes de la Mancomunidad	6 meses	\$2,000	RH, Gerentes de Área	Garantizar que el modelo se mantenga actualizado y eficiente, realizando ajustes según sea necesario cada seis meses.
Evaluación Final y Retroalimentación	Evaluar el impacto del modelo de gestión por competencias en el desempeño organizacional	Comparar el desempeño de los empleados antes y después de la implementación del modelo Realizar encuestas de satisfacción y desempeño post-implementación	6 meses	\$3,500	RH, Consultores Externos, Gerentes de Área	Evaluar el impacto de la gestión por competencias en al menos el 80% de los roles dentro de la Mancomunidad Mundo Verde.

4.3.2.9. Resultados Esperados

La implementación del modelo de gestión por competencias en la Mancomunidad Mundo Verde permitirá una asignación más eficiente de los roles dentro de la organización, lo que se traducirá en un incremento en la productividad y la calidad del servicio ofrecido a la comunidad. Al alinear las competencias del personal con las necesidades operativas y estratégicas, se logrará que cada empleado desempeñe su rol de manera más efectiva, optimizando el uso de los recursos humanos disponibles. Se espera que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para afrontar los retos específicos de su puesto, lo que no solo mejora el desempeño individual, sino también la eficiencia organizacional en su conjunto.

Además, con la implementación de este modelo, se prevé una mejora significativa en la satisfacción del personal y en el ambiente laboral. Al ofrecer oportunidades claras de desarrollo profesional a través de la capacitación continua, los empleados podrán adquirir y perfeccionar las competencias que les permitan crecer dentro de la organización. Esto no solo beneficiará a los trabajadores, sino que también fortalecerá la capacidad de la Mancomunidad para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno. Se espera que, como resultado, haya un mayor compromiso y motivación entre el personal, lo que contribuirá a la estabilidad y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

4.3.2.10. Conclusiones de la propuesta

La propuesta del modelo de gestión por competencias para la Mancomunidad Mundo Verde tiene como objetivo optimizar la asignación de roles, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer el desarrollo profesional del personal. A través del diagnóstico y la identificación de las brechas de competencias, se busca alinear las capacidades del personal con las necesidades operativas y estratégicas de la Mancomunidad, garantizando una mayor eficiencia en los servicios prestados. La implementación del modelo permitirá contar con un sistema estructurado de evaluación y capacitación continua que potenciará la calidad del trabajo realizado y el compromiso de los empleados. Además, se espera que este modelo sea clave para la sostenibilidad y el crecimiento de la Mancomunidad, pues proporcionará herramientas para adaptarse a cambios y mejorar constantemente.

El modelo de gestión por competencias también contribuirá a la creación de un ambiente laboral más dinámico, con una clara estrategia de desarrollo profesional para cada miembro del equipo. La integración de este sistema en los procesos de recursos humanos, como la contratación y promoción, asegurará que las decisiones se basen en las competencias reales de cada empleado. Esto promoverá la equidad, la transparencia y la eficacia organizacional.

4.3.2.11. Recomendaciones de la propuesta

- Para una implementación exitosa del modelo de gestión por competencias, se recomienda seguir un enfoque gradual que permita una transición efectiva. Inicialmente, se debe realizar un diagnóstico exhaustivo de las competencias actuales del personal mediante herramientas como encuestas, entrevistas y evaluaciones de desempeño. Este diagnóstico permitirá identificar con precisión

las brechas entre las competencias actuales y las requeridas para cada puesto, lo que permitirá diseñar programas de capacitación específicos para cubrir estas necesidades.

- Una vez que se haya completado el diagnóstico, el siguiente paso es el diseño e implementación de programas de capacitación orientados a desarrollar las competencias identificadas. Estos programas deben ser adaptados a los diferentes niveles de responsabilidad dentro de la Mancomunidad y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Es fundamental que la capacitación sea continua y esté acompañada de un sistema de evaluación del progreso de los empleados, con retroalimentación regular que permita ajustar los planes de formación cuando sea necesario.
- Asimismo, se recomienda integrar este modelo de competencias en los procesos clave de recursos humanos, como la selección, promoción y evaluación del personal. Esto garantizará que las decisiones relacionadas con el personal se basen en un criterio claro y objetivo de competencias, mejorando la eficacia organizacional. Finalmente, se sugiere establecer un comité de seguimiento que se encargue de monitorear la implementación del modelo, realizar ajustes según sea necesario y garantizar la sostenibilidad del sistema a largo plazo.

4.3.3. Discusión de resultados

La implementación del modelo de gestión por competencias en la Mancomunidad Mundo Verde se ha percibido de manera positiva. Los resultados de la encuesta sugieren que la percepción general sobre la mejora de la eficiencia de los servicios públicos mediante este modelo es favorable. Un 73% de los encuestados considera que la implementación de este modelo aumentaría la eficiencia de los

servicios públicos, lo que refleja la creencia de que, al alinear las competencias del personal con las funciones específicas, se optimizará el desempeño y se mejorará la calidad de los servicios. Este hallazgo es coherente con la teoría presentada por González (2020), que señala que una gestión basada en competencias permite una mejora continua en la eficiencia operativa al asegurar que el personal está adecuadamente capacitado para cumplir con los objetivos organizacionales. Sin embargo, un pequeño porcentaje de respuestas neutrales y en desacuerdo indica que existen empleados que todavía no tienen una visión completamente clara de cómo el modelo podría impactar en su labor diaria.

En relación con la productividad de la Mancomunidad, los datos muestran que el 74% de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la gestión por competencias mejorará la productividad de la institución. Este es un dato relevante, ya que la productividad en organizaciones públicas puede ser un reto significativo, especialmente cuando los roles no están claramente definidos o alineados con las habilidades necesarias. Según Lora et al., (2020), una asignación de roles basada en competencias asegura que los empleados trabajen en áreas donde sus habilidades sean mejor aprovechadas, lo que incrementa la eficiencia y reduce la rotación de personal. Sin embargo, las respuestas neutrales aún indican que algunos empleados no han experimentado los beneficios inmediatos de este enfoque o no tienen suficiente información sobre cómo afectaría su productividad a nivel personal.

Respecto a la capacitación continua, la mayoría de los empleados se muestra consciente de su relevancia para mejorar el desempeño y asegurar la competitividad de la Mancomunidad. El 80% de los encuestados considera que la capacitación es fundamental para mejorar el desempeño y garantizar que los empleados mantengan las

competencias necesarias para enfrentar los desafíos del entorno. Este respaldo coincide con estudios previos que afirman que la capacitación continua es una herramienta esencial para mantener el personal actualizado en sus habilidades y mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios (Pacherrez y Marrufo, 2021). Sin embargo, la presencia de un 15% de respuestas neutrales sugiere que, aunque se reconoce la importancia de la capacitación, algunos empleados aún no ven claramente cómo los programas de formación impactan directamente en su desempeño diario.

Finalmente, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias es vista como una herramienta clave para identificar áreas de mejora dentro de la Mancomunidad. Con un 79% de aceptación positiva, los empleados consideran que este sistema ayudará a evaluar y mejorar el rendimiento de manera más objetiva. Esta percepción es respaldada por la investigación de García et al. (2021), quien sostiene que un sistema de evaluación transparente y basado en competencias permite identificar debilidades en las habilidades del personal y brinda oportunidades para su desarrollo. Aunque las respuestas neutrales indican que algunos empleados aún tienen dudas sobre cómo se implementará este sistema, la aceptación general sugiere que la Mancomunidad está en un camino positivo hacia la mejora de sus procesos internos mediante un modelo estructurado de evaluación y retroalimentación continua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“No se puede enseñar nada a un hombre, sólo se le puede ayudar a descubrirse a sí mismo”.

Galileo Galilei

5.1. CONCLUSIONES

En este apartado se muestran las conclusiones derivadas de la investigación desarrollada, concluyendo que:

- El análisis del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde reveló brechas significativas entre las competencias requeridas y las habilidades existentes. La falta de alineación entre empleados y sus roles afecta la eficiencia y calidad del servicio. Se evidencia la necesidad de una planificación estratégica, capacitación específica y un sistema de gestión por competencias que responda a las necesidades reales de la organización.
- La identificación de las competencias clave necesarias para cada rol operativo y administrativo evidenció fortaleza en la definición de funciones, pero reveló deficiencias en orientación y comunicación. La capacitación continua en técnica y liderazgo es esencial para mejorar el desempeño y alinear los roles con sus competencias. Además, los resultados de la encuesta mostraron una disposición favorable hacia la gestión por competencias, aunque persisten brechas en orientación institucional.
- La propuesta de un modelo de gestión por competencias para la Mancomunidad Mundo Verde busca optimizar la asignación de roles y mejorar la productividad institucional. Este modelo permitirá alinear las competencias del personal con las funciones que desempeñan, promoviendo eficiencia, satisfacción laboral y retención del talento. Asimismo, plantea una estructura organizativa más estratégica y operativa, adaptada a las necesidades reales del entorno público, garantizando así una mejor calidad en los servicios prestados a la comunidad.

5.2. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones y a los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones.

- Implementar una evaluación interna estructurada que analice tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas del personal. Esto permitirá identificar brechas específicas y diseñar un plan de formación segmentado por niveles y áreas estratégicas, priorizando aquellas competencias críticas que impacten directamente en la eficiencia y la calidad del servicio.
- Diseñar e implementar un programa modular de capacitación continua basado en competencias clave, adaptado a los perfiles y funciones de cada empleado. Fortalecer la comunicación y orientación institucional para mejorar la claridad sobre competencias. Establecer indicadores que midan el impacto en desempeño y calidad del servicio, promoviendo así el desarrollo profesional y la productividad organizacional.
- Diseñar un sistema de evaluación periódica que no solo mida el desempeño individual, sino que también identifique la evolución de competencias en la organización. Este sistema debe incluir herramientas de retroalimentación efectiva, metodologías de autoevaluación y evaluación por pares, con el fin de optimizar la asignación de roles y garantizar la alineación de las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la Mancomunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. J., & Alonso, E. H. (2021). Liderazgo humanista ético en las organizaciones. *Illustro*, 6. <https://doi.org/10.36901/illustro.v6i0.1244>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador (Issue 653).
- Bermúdez, J. F., García, L. I., Rivera, R., & Aristizábal, M. (2022). Aprender a aprender en un modelo de competencias laborales. *Zona Próxima*, 25. <https://doi.org/10.14482/zp.25.9787>
- Bizneo. (2023). Tipos de competencias laborales: cuáles son las más demandadas. Bizneo.
- Castillo, L. F. P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1). <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Código del Trabajo. (2012). Código del Trabajo. <https://www.trabajo.gob.ec/codigo-del-trabajo>
- Díaz, P., & Díaz, A. (2020). Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las pymes en el Ecuador. *Universidad de Valencia España*, 3(11).
- Falcón, D. (2020). Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora -2019 [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/1040>
- Fonseca, A. L., Monterrosa, N. J., & López, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la

teoría. Económicas CUC, 41(1).

<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.org.6>

Galarza, I. S., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero, G. (2020).

Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Turismo y Sociedad*, 27.

<https://doi.org/10.18601/01207555.n27.09>

Gómez, M. C., Proaño, T. D., & López, A. F. (2020). La relación entre el desempeño

y el aprendizaje en las organizaciones. *Panorama Económico*,

28(3). <https://doi.org/10.32997/pe-2020-2700>

Guerrero, L. A., Terrones, A., & Sánchez, Y. (2023). Mercado mundial de

competencias laborales. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 34(2). <https://doi.org/10.5565/rev/redes.1001>

Guerrero, M. I., Zapata, M. I., & Zapata, L. C. (2021). Estructuración de un

consultorio empresarial para la competitividad organizacional como unidad académico-administrativa. *Revista En-Contexto*, 9(14).

<https://doi.org/10.53995/23463279.866>

García, M., García, A., & Ortiz, T. (2021). Análisis desde la evaluación de impacto

en la capacitación a directivos. *Avances*, 23(3), 1–14.

<https://doi.org/10.21676/6378.6395.002>

Hernández, T. J., Duana, D., & Polo, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo

en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2).

Huicab, Y. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. 593 digital

Publisher CEIT, 8(1–1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533>

- Lasso, E. Y. (2022). Plan de mejoramiento en los procesos administrativos de servicios al cliente, gestión documental y seguridad y salud en el trabajo, en las empresas pymes de Palmira Valle del Cauca. *Revista Sennova*. <https://doi.org/10.23850/23899573.5408>
- López, J. C. (2021). Pensar el territorio desde los estudios organizacionales: Conversaciones para el análisis organizacional en la dimensión espacial. *Innovar*, 31(79). <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91891>
- Lora, H. S., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.629>
- LOSEP. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. Asamblea Nacional del Ecuador.
- Mendieta, M. P., Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10). <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- México, M., Olinda, K., Mori, C., Vallejo, U. C., Manuel, J., & Bardales, D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2).
- Moreno, M. A., Guanotásig, M. A., & Moreno, K. A. (2023). Administración del inventario y rentabilidad empresarial: un acercamiento a las empresas comercializadoras de consumo masivo. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(37).

- Ochoa, A. M., & Estela, A. H. (2023). Gestión de talento humano y creatividad en pequeñas y medianas empresas, provincia de Loja – Ecuador. *NovaRUA*, 16(26). <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.26.3>
- Pacherrez, J., & Marrufo, G. (2021). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Revista Boaciencia. Saúde e Meio Ambiente*, 1(1). <https://doi.org/10.59801/sma.v1i1.30>
- Palafox, M. O., Ochoa, S., & Jacobo, C. A. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3). <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Torres-Flórez, D., Cedano-Parrado, L. F., & Pérez-Sánchez, M. P. (2020). El perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: caso Villavicencio, Colombia. *Clío América*, 14(27). <https://doi.org/10.21676/23897848.3706>
- Valiente, Y. M., Díaz, F. A., Vásquez, C. E., Grados, M. M., Méndez, F. J., Pérez, M. Á., Carruitero, F. R., & Rojas, V. W. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2020. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1).

ANEXOS

Anexo 1. Certificado de reporte de similitud



MEMORÁNDUM/No 2 -UP-UTEQ-2025

Para: Dr. Byron Oviedo Bayas. - Decano de la Unidad de Posgrado de la UTEQ

De: Ing. Magali Calero Lara, MSc.

Asunto: Informe certificación **COMPILATIO MAGISTER**

Fecha: Quevedo, 28 Mayo del 2025.

De mi consideración:

Por medio de la presente sirvase encontrar el proyecto de Investigación con el tema: **“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE DEL BUEN VIVIR , AÑO 2023 .,** elaborado por la **Lcda. TACHÓN ROSADO GINYER JANETH** previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de empresas, MBA., misma que fue elaborado bajo mi dirección, en atención al correo Institucional de fecha 26 de noviembre del 2024. El proyecto de Investigación ha cumplido con las correcciones propuestas en las rúbricas de la defensa privada por parte de los miembros del Tribunal, las mismas que han sido incorporadas al documento, cumpliendo con los componentes que exige el Reglamento de grados y Titulo de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a su vez se incluye el informe de **COMPILATIO MAGISTER**, teniendo un 3 % de similitud y un 97% de originalidad. Por lo expuesto se solicita le asigne el día y la hora para realizar la sustentación pública ante el tribunal respectivo.



Particular que comunico para los fines pertinentes

Cordialmente,



Magali Calero Lara
MSc.

Ing. Magali Calero Lara, MSc

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Anexo 2. Solicitud de autorización para el desarrollo de la investigación



Memorándum-No. 222-MMVSK-AAF-2024
Quevedo, 23 de octubre del 2024

Ing. Alexis Fernando Matute Matute. PhD.
**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE
O DEL BUEN VIVIR O SUMAK KAWSAY.**

1

ASUNTO: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLAR TRABAJO
DE INVESTIGACIÓN EN LA MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE.

De mi consideración. -

Por medio del presente, me dirijo a usted para solicitar formalmente la autorización necesaria para desarrollar mi trabajo de investigación en la institución pública Mancomunidad Mundo Verde o del Buen Vivir o Sumak Kawsay. Actualmente, me encuentro cursando la maestría de **Administración de Empresas** en la **Universidad Técnica Estatal de Quevedo**.

La investigación que pretendo llevar a cabo tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de mis competencias profesionales, así como apoyar en la mejora de las operaciones de la Mancomunidad. En este contexto, solicito acceso a la información que sea pertinente para el desarrollo de la investigación, comprometiéndome a respetar las normativas internas, políticas de confidencialidad y lineamientos establecidos por la organización.

Agradezco su consideración a esta solicitud y quedo atento a cualquier requisito adicional que sea necesario cumplir para su aprobación.

Atentamente;



Lda. Ginyer Tachón Rosado.
**ANALISTA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA
MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE O DEL BUEN VIVIR O SUMAK KAWSAY**

(052) 006021
 mancomunidad.mundoverde@gmail.com
 Quevedo- Los Ríos
 Mancomunidad Mundoverde



Anexo 3. Carta de autorización para el desarrollo de la investigación



Quevedo, 24 de octubre del 2024

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, la **Mancomunidad Mundo Verde, del Buen Vivir o Sumak Kawsay**, representada por el Ing. Alexis Fernando Matute Matute, PhD, en calidad de Presidente del Directorio, **Autoriza** a la **Lcda. Ginyer Janeth Tachón Rosado**, quien desempeña funciones dentro de esta institución y actualmente cursa la **Maestría en Administración de Empresas** en la **Universidad Técnica Estatal de Quevedo**, a llevar a cabo su proyecto de tesis en nuestra entidad.

1

La estudiante contará con acceso a la información relevante y necesaria para el desarrollo de su trabajo investigativo, en estricta conformidad con las normativas internas, políticas de confidencialidad y directrices establecidas por la Mancomunidad. Además, le brindará el apoyo institucional necesario para facilitar la adecuada elaboración de su investigación.

Confiamos en que este proyecto no solo contribuirá al desarrollo académico y profesional de la Lcda. Tachón Rosado Ginyer, sino también a la mejora continua de los procesos y operaciones de la Mancomunidad.

Sin más por el momento, quedamos atentos a cualquier consulta o requerimiento adicional.

Atentamente,



Ing. Alexis Fernando Matute Matute, PhD.
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO MANCOMUNIDAD MUNDO VERDE, DEL BUEN VIVIR O SUMAK KAWSAY

(052) 006021
 mancomunidad.mundoverde@gmail.com
 Quevedo- Los Ríos
 Mancomunidad Mundoverde



Anexo 4. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
Gestión por competencias	Proceso de administración de los recursos humanos en una organización, enfocándose en la planificación, desarrollo y control de sus miembros para lograr los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Capacitación • Evaluación de desempeño • Satisfacción laboral • Rotación de personal 	<p>Porcentaje de empleados contratados según perfiles definidos</p> <p>Porcentajes de empleados capacitados anualmente.</p> <p>Frecuencia de evaluación de desempeño</p> <p>Nivel de satisfacción de los empleados.</p>	Encuesta, entrevista, análisis documental
Productividad	Capacidad de una organización para transformar eficientemente los recursos disponibles en resultados concretos que contribuyan al cumplimiento de objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operativa • Calidad del servicio • Impacto social • Uso de recursos 	<p>Nivel de satisfacción de los usuarios</p> <p>Alcance de las metas estratégicas</p> <p>Porcentaje de recursos utilizados eficientemente</p>	Encuesta, Entrevista, Análisis documental

Anexo 5. Cuestionario de entrevista al Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde.

ENTREVISTA			
Objetivo: Diagnosticar la situación actual del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde, analizando las brechas entre las competencias existentes y las requeridas.			
Dirigida al: Coordinador de la Mancomunidad Mundo Verde			
N	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿Cuáles son las competencias clave que, desde su perspectiva, el personal operativo y administrativo debe poseer para alcanzar los objetivos estratégicos de la Mancomunidad?		
2	¿La Mancomunidad cuenta actualmente con programas específicos de capacitación? En caso afirmativo, ¿cómo considera que estos programas impactan en el rendimiento del personal?		
3	¿Qué herramientas o métodos utiliza para evaluar el desempeño de los empleados? ¿Cómo se asegura de que estas evaluaciones estén alineadas con las competencias requeridas?		
4	¿Cómo valora el nivel de alineación entre las competencias actuales del personal y las necesidades operativas de la Mancomunidad?		
5	¿Qué desafíos específicos ha identificado debido a la falta de competencias adecuadas en el personal? ¿Cómo han impactado estos desafíos en el cumplimiento de las metas organizacionales?		
6	¿Desde su experiencia, ¿qué estrategias serían más efectivas para reducir las brechas de competencias en la Mancomunidad?		
7	¿Piensa usted que el desarrollo de competencias puede mejorar la productividad y la calidad en la prestación de servicios públicos esenciales?		

8	En su opinión, ¿qué beneficios traería la implementación de un modelo de gestión por competencias en la Mancomunidad?		
9	¿Considera usted que el servicio que la empresa cumple con la recaudación de desechos en toneladas por mes?		
10	De ser su respuesta negativa ¿cuáles serían las causas para el incumplimiento de la recaudación de desechos por mes: Falta de personal, por exceso de desechos en meses festivos, porque no hay suficientes vehículos o volquetas, ¿porque las personas queman la basura?		
11	¿Qué indicadores específicos utiliza la Mancomunidad para medir la productividad y el desempeño general de los empleados?		
12	¿De los indicadores actuales, ¿cuál considera que es el más relevante para medir la eficiencia y productividad en relación con las competencias del personal?		
13	Si se implementara un modelo de gestión por competencias, ¿cómo visualiza su impacto en el rendimiento general y la competitividad de la organización?		

Anexo 6. Cuestionario de encuesta a la ciudadanía de la zona urbana del cantón Quevedo.

ENCUESTA						
<p>Objetivo Especifico 1: Diagnosticar la situación actual del talento humano en la Mancomunidad Mundo Verde analizando las brechas entre las competencias existentes y las actuales</p> <p>Instrucciones: Seleccione con una X según corresponda su respuesta, donde: (1): Totalmente en desacuerdo – (2) En desacuerdo – (3) Neutral – (4) De acuerdo – (5) Totalmente de acuerdo</p> <p>Dirigida a: Comunidad de la zona urbana del Cantón Quevedo</p>						
<i>Nº</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuestas</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	¿El personal de la Mancomunidad cuenta con las competencias necesarias para ofrecer servicios eficientes?					
2	¿El personal está asignado a roles que corresponden con sus habilidades y competencias?					
3	¿Cómo considera que la Mancomunidad podría mejorar la asignación de personal para optimizar el desempeño de los servicios?					
<p>Objetivo Especifico 2: Identificar las competencias clave necesarias para cada rol operativo y administrativo dentro de la Mancomunidad Mundo Verde.</p> <p>Instrucciones: Seleccione con una X según corresponda su respuesta, donde: (1): Totalmente en desacuerdo – (2) En desacuerdo – (3) Neutral – (4) De acuerdo – (5) Totalmente de acuerdo</p> <p>Dirigida a: Los Colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde</p>						
4	¿Las funciones que desempeña en su puesto están claramente definidas?					
5	¿Conoce cuáles son las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes) para realizar eficientemente su trabajo?					
6	¿Considera que su puesto requiere habilidades específicas que deben fortalecerse continuamente?					

7	¿Ha recibido orientación clara sobre las competencias requeridas para su rol dentro de la institución?					
8	¿Cree que todos los roles en la institución deberían tener claramente definidas las competencias clave necesarias?					
9	¿Considera que existen diferencias claras entre las competencias requeridas en los puestos?					
10	¿Su puesto actual requiere competencias tecnológicas específicas como el manejo de software o herramientas digitales?					
11	¿Considera que las habilidades comunicacionales son fundamentales para el desarrollo de sus funciones?					
12	¿Cree que la capacidad para tomar decisiones forma parte de las competencias clave de su cargo?					
13	¿Está de acuerdo con que la institución cuente con un perfil de competencias detallado para cada puesto de trabajo?					
ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD DE LA ZONA URBANA DEL CANTON QUEVEDO						
14	¿Considera que las competencias técnicas del personal operativo y administrativo son suficientes para garantizar la calidad de los servicios prestados por la Mancomunidad?					
15	¿Cree que el liderazgo dentro de la Mancomunidad contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales y una gestión eficiente del personal?					
16	¿Cree que la capacitación continua contribuiría a mejorar la calidad del servicio que usted recibe?					
17	¿Percibe que una adecuada asignación de roles basada en competencias individuales de cada empleado mejora tanto el					

	desempeño laboral como la satisfacción del personal?					
18	¿Está de acuerdo con que una adecuada asignación de roles basada en competencias reduce la rotación de personal?					
Objetivo Especifico 3: Proponer un diseño de modelo de gestión por competencias que optimice la asignación de roles, alineando las capacidades del personal con las necesidades operativas y estratégicas de la Mancomunidad Mundo Verde.						
1G	¿La implementación de un modelo de gestión por competencias mejoraría la eficiencia de los servicios públicos?					
20	¿La implementación de un modelo de gestión por competencias optimizaría la productividad de la Mancomunidad?					
21	¿El desarrollo continuo de competencias incrementaría la eficiencia operativa en la Mancomunidad?					
22	¿La evaluación del desempeño basada en competencias ayudaría a identificar las áreas de mejora dentro de la Mancomunidad?					
23	¿La capacitación continua es fundamental para mejorar el desempeño de los empleados y garantizar la competitividad de la Mancomunidad?					
24	¿El desarrollo continuo de competencias garantiza que los empleados mantengan las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno?					

Anexo 7. Formato de modelo de encuestas dirigida a los ciudadanos del cantón Quevedo



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Estimado ciudadano/a:

Esta encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre la percepción de la comunidad respecto a la gestión y desempeño del personal de la Mancomunidad Mundo Verde. Su participación es completamente voluntaria y anónima. Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente con fines académicos, contribuyendo al desarrollo de estrategias que optimicen la eficiencia de los servicios públicos.

Instrucciones: Marque con una **X** la opción que mejor represente su opinión, donde:
(1): Totalmente en desacuerdo – (2) En desacuerdo – (3) Neutral – (4) De acuerdo – (5) Totalmente de acuerdo

Dirigida a: Comunidad de la zona urbana del Cantón Quevedo

Preguntas:

1. ¿Desde su punto de vista, el personal de la Mancomunidad cuenta con las competencias necesarias para ofrecer servicios eficientes?
 1 2 3 4 5
2. ¿Cómo considera que la Mancomunidad podría mejorar la asignación de personal para optimizar el desempeño de los servicios?
 1 2 3 4 5
3. ¿El personal está asignado a roles que corresponden con sus habilidades y competencias?
 1 2 3 4 5
4. ¿Las competencias técnicas del personal son suficientes para asegurar la calidad de los servicios prestados?

- 1 2 3 4 5
5. ¿El liderazgo dentro de la Mancomunidad contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales?
- 1 2 3 4 5
6. ¿La capacitación continua debe ser una prioridad para mejorar el desempeño de los empleados?
- 1 2 3 4 5
7. ¿La implementación de un modelo de gestión por competencias mejoraría la eficiencia de los servicios públicos?
- 1 2 3 4 5
8. ¿La implementación de un modelo de gestión por competencias optimizaría la productividad de la Mancomunidad?
- 1 2 3 4 5
9. ¿El desarrollo continuo de competencias incrementaría la eficiencia operativa en la Mancomunidad?
- 1 2 3 4 5
10. ¿La evaluación del desempeño basada en competencias ayudaría a identificar las áreas de mejora dentro de la Mancomunidad?
- 1 2 3 4 5
11. ¿La evaluación de desempeño debe centrarse en las competencias necesarias para cada puesto de trabajo?
- 1 2 3 4 5
12. ¿La asignación de roles según las competencias específicas de cada empleado mejora la satisfacción laboral?
- 1 2 3 4 5
13. ¿Una adecuada asignación de roles basada en competencias reduce la rotación de personal?
- 1 2 3 4 5

14. ¿La capacitación continua es fundamental para mejorar el desempeño de los empleados y garantizar la competitividad de la Mancomunidad?

1 2 3 4 5

15. ¿El desarrollo continuo de competencias garantiza que los empleados mantengan las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno?

1 2 3 4 5

Anexo 8. Formato de modelo de encuestas dirigida a los colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Estimado/a colaborador/a:

Esta encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre la percepción del personal respecto a las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente sus funciones dentro de la Mancomunidad Mundo Verde. Su participación es completamente voluntaria y anónima. Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente con fines académicos para el mejoramiento de los procesos internos.

Instrucciones: Marque con una **X** la opción que mejor represente su opinión, donde:

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

Dirigida a: Personal operativo y administrativo de la Mancomunidad Mundo Verde.

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿Las funciones que desempeña en su puesto están claramente definidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	¿Conoce cuáles son las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes) para realizar eficientemente su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Considera que su puesto requiere habilidades específicas que deben fortalecerse continuamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Ha recibido orientación clara sobre las competencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	requeridas para su rol dentro de la institución?					
5	¿Cree que todos los roles en la institución deberían tener claramente definidas las competencias clave necesarias?	()	()	()	()	()
6	¿Considera que existen diferencias claras entre las competencias requeridas en los puestos?	()	()	()	()	()
7	¿Su puesto actual requiere competencias tecnológicas específicas como el manejo de software o herramientas digitales?	()	()	()	()	()
8	¿Considera que las habilidades comunicacionales son fundamentales para el desarrollo de sus funciones?	()	()	()	()	()
9	¿Cree que la capacidad para tomar decisiones forma parte de las competencias clave de su cargo?	()	()	()	()	()
10	¿Está de acuerdo con que la institución cuente con un perfil de competencias detallado para cada puesto de trabajo?	()	()	()	()	()

Anexo 9. Tablas de tabulación de las encuestas

Encuesta aplicada a los habitantes de la zona urbana del cantón Quevedo *Resultados vinculados al Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación actual de la Mancomunidad Mundo Verde, analizando las brechas entre las competencias requeridas y las existentes.*

Tabla 13.

Percepción del personal sobre la suficiencia de sus competencias para brindar servicios eficientes.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	10%
En desacuerdo	7	4%
Neutral	58	30%
De acuerdo	75	38%
Totalmente de acuerdo	36	18%
Total	196	100%

Tabla 14.

Asignación de roles en función de las habilidades y competencias del personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	9%
En desacuerdo	4	2%
Neutral	58	30%
De acuerdo	76	39%
Totalmente de acuerdo	41	20%
Total	196	100%

Tabla 15.

Sugerencias estratégicas para optimizar la asignación del personal en la Mancomunidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mejorando la capacitación del personal	74	38%
Realizando un análisis más detallado de habilidades y competencias	53	27%
Estableciendo mejores mecanismos de comunicación interna	21	11%
Fomentando un entorno laboral más colaborativo	46	23%
Otro	2	1%
Total	196	100%

Encuesta aplicada a los colaboradores de la Mancomunidad Mundo Verde
Resultados vinculados al Objetivo Específico 2: Identificar las competencias clave necesarias para cada rol operativo y administrativo dentro de la Mancomunidad Mundo Verde.

Tabla 16.

Las funciones que desempeña en su puesto están claramente definidas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Neutral	2	13%
De acuerdo	7	47%
Totalmente de acuerdo	5	33%
Total	15	100%

Tabla 17.

Conocimiento de las competencias necesarias (habilidades, conocimientos y actitudes) para realizar eficientemente su trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	13%
Neutral	3	20%
De acuerdo	5	33%
Totalmente de acuerdo	4	27%
Total	15	100%

Tabla 18.*Opinión respecto a la importancia de fortalecer continuamente habilidades específicas*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	13%
Neutral	3	20%
De acuerdo	5	33%
Totalmente de acuerdo	4	27%
Total	15	100%

Tabla 19.*Orientación clara sobre las competencias requeridas para su rol dentro de la institución.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	3	20%
Neutral	3	20%
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Tabla 20.*Importancia de definir claramente las competencias clave en todos los roles*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Neutral	2	13%
De acuerdo	8	53%
Totalmente de acuerdo	4	27%
Total	15	100%

Tabla 21.*Percepción de las diferencias claras entre las competencias requeridas para cada puesto*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	1	7%
Neutral	3	20%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	4	26%

Total	15	100%
--------------	----	------

Tabla 22.

Requiere competencias tecnológicas específicas, como el dominio de software o herramientas digitales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	13%
Neutral	2	13%
De acuerdo	6	40%
Totalmente de acuerdo	5	34%
Total	15	100%

Tabla 23.

Las habilidades comunicacionales son fundamentales para el desarrollo de sus funciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Neutral	4	27%
De acuerdo	5	33%
Totalmente de acuerdo	5	33%
Total	15	100%

Tabla 24.

Capacidad para tomar decisiones forma parte de las competencias clave de su cargo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	2	13%
De acuerdo	7	47%
Totalmente de acuerdo	5	33%
Total	15	100%

Tabla 25.

La institución debe contar con un perfil de competencias detallado para cada puesto de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	2	13%

De acuerdo	7	47%
Totalmente de acuerdo	5	33%
Total	15	100%

Encuesta aplicada a los habitantes de la zona urbana del cantón Quevedo *Resultados vinculados al Objetivo Específico 2: Identificar las competencias clave necesarias para cada rol operativo y administrativo dentro de la Mancomunidad Mundo Verde.*

Tabla 26.

Evaluación de las competencias técnicas del personal en relación con la calidad del servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	10%
En desacuerdo	11	6%
Neutral	45	23%
De acuerdo	85	43%
Totalmente de acuerdo	36	18%
Total	196	100%

Tabla 27.

Opinión sobre el liderazgo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	7%
En desacuerdo	11	6%
Neutral	49	25%
De acuerdo	77	39%
Totalmente de acuerdo	45	23%
Total	196	100%

Tabla 28.

Valoración de la capacitación continua como prioridad para la mejora del desempeño laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	7%
En desacuerdo	1	1%
Neutral	27	14%
De acuerdo	72	37%
Totalmente de acuerdo	83	40%
Total	196	100%

Tabla 29.

Influencia de la asignación de roles basada en competencias en la satisfacción laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	4%
En desacuerdo	1	1%
Neutral	31	16%
De acuerdo	98	50%
Totalmente de acuerdo	59	29%
Total	196	100%

Tabla 30.

Impacto de una adecuada asignación de roles en la rotación del personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	5%
En desacuerdo	2	1%
Neutral	36	18%
De acuerdo	101	52%
Totalmente de acuerdo	47	24%
Total	196	100%

Encuesta aplicada a los habitantes de la zona urbana del cantón Quevedo

Resultados vinculados al Objetivo Específico 3: Proponer un modelo de gestión por competencias que optimice la asignación de roles, alineando las capacidades del personal con las necesidades operativas y estratégicas de la Mancomunidad Mundo Verde.

Tabla 31.

Opinión sobre la eficiencia de implementar un modelo de gestión por competencias en los servicios públicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	7%
En desacuerdo	3	2%
Neutral	35	18%
De acuerdo	84	43%
Totalmente de acuerdo	60	30%
Total	196	100%

Tabla 32.

Percepción del impacto de un modelo de gestión por competencias en la productividad institucional.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	5%
En desacuerdo	4	2%
Neutral	37	19%
De acuerdo	87	44%
Totalmente de acuerdo	58	30%
Total	196	100%

Tabla 33.

Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias como factor de eficiencia operativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	6%
En desacuerdo	1	1%
Neutral	35	18%
De acuerdo	94	48%
Totalmente de acuerdo	55	27%
Total	196	100%

Tabla 34.

Valoración de la evaluación del desempeño por competencias para identificar áreas de mejora.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	4%
En desacuerdo	2	1%
Neutral	32	16%
De acuerdo	96	49%
Totalmente de acuerdo	58	30%
Total	196	100%

Tabla 35.

Percepción de la capacitación continua es como elemento clave para el desempeño y la competitividad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	5%
En desacuerdo	1	1%
Neutral	30	15%
De acuerdo	82	42%

Totalmente de acuerdo	74	37%
Total	196	100%

Tabla 36.

Opinión sobre el desarrollo continuo de competencias frente a los desafíos del entorno laboral.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	4%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	34	17%
De acuerdo	89	45%
Totalmente de acuerdo	66	34%
Total	196	100%

Anexo 8. Fotografías de proceso de entrevistas al Ing. Rodrigo Montenegro Vivas, Coordinador de la Mancomunidad.

