



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Trabajo de Titulación para la obtención del título de:
Licenciado en Gestión del Talento Humano

Tema:
Análisis de competencias y propuestas para mejorar la satisfacción laboral
en una empresa constructora, Manta 2023.

Autor:
Ángel Rafael Macías Sosa

Director de trabajo de titulación:
Phd. Patricia Elizabeth Saltos Zúñiga

Septiembre, 2024
Manta - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, porque siempre he sabido que tiene un plan perfecto para mí y ahora va por muy buen camino.

Así mismo, quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi madre, Sra. Esperanza Sosa, por su apoyo incondicional y por siempre creer en mí a lo largo de mi vida. A mi esposa, Ing. Olga Rengifo, por su paciencia y comprensión durante estos años de estudio y por ser quien estuvo conmigo festejando con un choque de palmas cada buena nota que coseché a lo largo de mi carrera. A mi hijo, Ezequiel Macías, por sacrificar sus fines de semana quedándose en casa para que yo cumpliera con mis actividades académicas. A mi primer hijo, Jeffrey Macías +, quien desde el cielo siempre guía con su luz cada uno de mis pasos y me libra de todo mal.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a la “Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”, por proporcionarme los recursos necesarios para llevar a cabo mis estudios y por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera y obtener un título a mis 40 años de edad.

Ángel Rafael Macías Sosa.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi madre, quien siempre se privó de muchas cosas para darnos a mis hermanos y a mí, quien siempre guio mis pasos con amor y rigor para que siempre fuera un hombre de bien, creyó en mí, incluso cuando yo dudaba; a mi esposa, mi cómplice y mejor amiga, que ha celebrado cada uno de mis logros y ha luchado junto a mí muchas batallas; a mi hijo, mi pequeño gran motivador, quien me recuerda cada día por qué vale la pena luchar; y a mi ángel, mi primer hijo Jeffrey+, que desde el cielo siempre me protege y guía mi camino. Este trabajo es un testimonio de nuestro amor y unión.

Ángel Rafael Macías Sosa.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ángel Rafael Macías Sosa, C.I. 131143907-7 declaro ser autor del presente trabajo de titulación y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes, están debidamente citados y referenciado.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual del mismo corresponde a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Manta, noviembre del 2024.



Ángel Rafael Macías Sosa.

C.I. 131143907-7

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES Y RECOMENDACIONES PARA
OPTIMIZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA
Y COMERCIALIZADORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

Ángel Rafael Macías Sosa

angel2310_83@hotmail.com

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar los puestos por competencias en una empresa comercializadora de materiales de construcción en la ciudad de Manta durante el año 2023, y proponer recomendaciones para mejorar la satisfacción laboral. Para alcanzar este objetivo, se emplea una metodología basada en la revisión de literatura relevante y el análisis de datos internos de la empresa, centrándose en la identificación de competencias técnicas y organizacionales clave. Los principales resultados muestran que la alineación de las competencias con los requisitos del puesto es esencial para mejorar tanto el desempeño como la satisfacción laboral. Se concluye que la implementación de un modelo de gestión por competencias, adaptado a las necesidades específicas de la organización, puede conducir a un desarrollo más integral del personal y a un aumento significativo en la satisfacción laboral. Estas recomendaciones son fundamentales para optimizar la eficiencia operativa y el compromiso de los empleados, lo que podría traducirse en mejores resultados empresariales.

Palabras clave: Gestión por competencias, Satisfacción laboral, Desarrollo organizacional

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del talento humano ha tomado un rol crucial en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores como la comercialización de materiales de construcción, donde la calidad del servicio y la eficiencia operativa son esenciales para el éxito empresarial. Sin embargo, a pesar de los avances en estrategias de gestión, muchas empresas enfrentan desafíos significativos en cuanto a la satisfacción laboral de sus empleados, lo cual impacta directamente en su rendimiento y, en consecuencia, en los resultados globales de la empresa.

La problemática de esta investigación radica en la necesidad de analizar los puestos de trabajo por competencias dentro de una empresa comercializadora de materiales de construcción en la ciudad de Manta, Ecuador, durante el año 2023. Este análisis es fundamental dado que la identificación precisa de las competencias tanto técnicas como organizacionales permite no solo una mejor asignación de personal, sino también el desarrollo integral de los empleados, lo que puede llevar a un aumento en la satisfacción laboral y una mayor productividad. Según estudios previos, una adecuada gestión por competencias puede incrementar la motivación y el compromiso del personal, resultando en un ambiente laboral más positivo y productivo (Fernández & Sánchez, 2020).

En este contexto, la pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cómo se puede mejorar la satisfacción laboral en una empresa comercializadora de materiales de construcción en Manta a través del análisis de puestos por competencias? Esta pregunta es relevante porque, aunque se han realizado investigaciones sobre la satisfacción laboral, la mayoría se han centrado en sectores industriales o de servicios, dejando un vacío en el ámbito de la comercialización de materiales de construcción. La importancia de este estudio radica en su capacidad para proporcionar recomendaciones prácticas y específicas que puedan ser implementadas para optimizar la satisfacción laboral, lo que a su vez podría

mejorar los resultados operativos de la empresa.

El propósito general de esta investigación es analizar los puestos por competencias en la empresa seleccionada, con el fin de proponer recomendaciones que mejoren la satisfacción laboral. Este trabajo se divide en varios apartados. En primer lugar, se revisa la literatura existente sobre gestión por competencias y satisfacción laboral. Luego, se describe la metodología empleada para el análisis de los puestos en la empresa de estudio. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos del análisis y, finalmente, se discuten las recomendaciones propuestas y se concluye con un resumen de los hallazgos más relevantes.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes: (1) Identificar las competencias técnicas y organizacionales, así como las áreas de mejora en la capacitación y desarrollo, que contribuyen al desarrollo integral del personal en la organización. (2) Analizar los factores que intervienen en el desarrollo de las competencias necesarias de los puestos de trabajo en la organización, incluyendo la percepción de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y su impacto en la satisfacción laboral. (3) Investigar la correlación entre las competencias laborales y la satisfacción laboral, determinando cómo la alineación de competencias técnicas y organizacionales influye en la satisfacción general de los empleados. Estos objetivos permitirán enfocar el análisis de manera integral, abordando tanto las habilidades técnicas como las capacidades organizacionales que son cruciales para el éxito en el entorno laboral de la empresa.

MARCO TEÓRICO

La investigación sobre la "Aplicación del análisis de puestos por competencias en las empresas privadas de la ciudad de Manta, Ecuador" encuentra respaldo en diversos estudios previos que destacan la importancia de una gestión adecuada de las competencias laborales. Un estudio realizado por Del Águila Álvarez et al (2022), titulado "Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos", resalta la necesidad de adaptar las competencias profesionales a las demandas de la Cuarta Revolución Industrial. Los autores concluyen que el desarrollo de competencias adecuadas es crucial para el éxito profesional y organizacional en el contexto moderno, ya que las competencias requeridas han evolucionado significativamente.

En un ámbito más específico, Álvarez (2015) propone un modelo para definir perfiles de puestos basado en competencias en su estudio titulado "Propuesta para Determinar los Perfiles de Puestos por Competencias en la Gerencia de Infraestructura Orientado a Mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Namora". Este estudio demuestra que la implementación de perfiles de puestos por competencias puede mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia en la gestión de recursos humanos, contribuyendo a una mejor selección y desarrollo del personal.

Asimismo, Lora et al. (2020), en su publicación "La Gestión por Competencias como Estrategia para el Mejoramiento de la Eficiencia y la Eficacia Organizacional", evidencian que la implementación de una gestión por competencias en las organizaciones puede mejorar notablemente la eficiencia y la eficacia operativa. Este enfoque estratégico permite alinear las competencias de los empleados con los objetivos organizacionales, resultando en una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño. El estudio subraya la importancia de una gestión correcta por competencias para optimizar los recursos humanos y alcanzar los objetivos corporativos.

Finalmente, el estudio de Pacherez Riva y Marrufo Fernández (2020) titulado "Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Desempeño Laboral de la Municipalidad Provincial de Rioja" propone un modelo de gestión por competencias que busca optimizar el desempeño laboral. Los autores encuentran que la implementación de este modelo puede mejorar significativamente el desempeño de los empleados, alineando sus habilidades y competencias con las necesidades específicas de sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

Estos antecedentes subrayan la importancia de una gestión efectiva de las competencias laborales para mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados, aspectos esenciales para el éxito de cualquier empresa, especialmente en el contexto de las empresas privadas de Manta, Ecuador.

MARCO REFERENCIAL

Teoría de las Competencias

Definición y evolución de las competencias laborales

La definición y evolución de las competencias laborales ha sido un tema central en la gestión de recursos humanos. Según Wong (2020), las competencias se han utilizado durante más de 40 años como predictores válidos del rendimiento superior en el trabajo. La competencia se refiere a un conjunto específico de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a un individuo desempeñar un trabajo de manera efectiva.

Tipos de competencias: técnicas y organizacionales

Las competencias pueden clasificarse en técnicas y organizacionales. Atamuratov (2020) define las competencias técnicas como aquellas habilidades específicas requeridas para realizar tareas técnicas, mientras que las competencias organizacionales incluyen habilidades como la gestión de equipos y la comunicación efectiva.

Modelo de Gestión por Competencias

Identificación y desarrollo de competencias

La identificación y desarrollo de competencias son fundamentales en el modelo de gestión por competencias. Según Batt et al. (2021), la creación de marcos de competencia debe seguir un modelo de seis pasos que incluye identificar el propósito, el uso previsto, el alcance y los interesados; métodos teóricamente informados para identificar los contextos de la práctica profesional; métodos alineados para explorar la práctica; identificación y especificación de competencias requeridas para la práctica profesional; cómo informar el proceso y los resultados de la identificación de competencias; y estrategias integradas para evaluar, actualizar y mantener los procesos y resultados del desarrollo del marco de competencias.

Perfiles de puestos basados en competencias

Los perfiles de puestos basados en competencias son esenciales para alinear las habilidades y conocimientos requeridos por un puesto con los perfiles de los candidatos. González-Eras y Aguilar (2019) presentan un enfoque para la alineación de perfiles en línea y anuncios de trabajo, según el conocimiento y habilidades, utilizando medidas de similitud léxica, sintáctica y taxonómica.

Concepto de Satisfacción Laboral

Definición de satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados se sienten contentos y satisfechos con su trabajo. Según Raquel Suriá Martínez (2020), la satisfacción laboral está asociada con el empoderamiento y se mide a través de la Escala de Satisfacción Laboral General, la cual evalúa diversos aspectos del entorno laboral que contribuyen al bienestar del trabajador.

Factores que influyen en la satisfacción laboral

Los factores que influyen en la satisfacción laboral son múltiples y variados. Según Prihadini et al. (2021), la satisfacción laboral se ve afectada por la naturaleza de las tareas, los resultados alcanzados, la supervisión recibida y el placer que se deriva del trabajo realizado.

Impacto de la satisfacción laboral en el desempeño organizacional

La satisfacción laboral tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional. Sangeetha y Khan (2021) explican que los empleados satisfechos son más productivos, se ausentan menos y tienen menos probabilidades de abandonar la organización.

Importancia del Análisis de Puestos por Competencias

Beneficios para la organización

El análisis de puestos por competencias es una herramienta esencial que ayuda a las organizaciones a identificar las habilidades y capacidades necesarias para cada rol, lo que resulta en una mejora significativa de la productividad y la eficiencia. Según Jacobs (2019), un modelo de competencias permite a las organizaciones desarrollar planes detallados de gestión del talento que abarcan actividades de reclutamiento, selección, desarrollo y promoción.

Beneficios para los empleados

Para los empleados, el análisis de puestos por competencias facilita el desarrollo profesional y la satisfacción laboral al proporcionar una guía clara sobre las habilidades y competencias necesarias para avanzar en sus carreras. Según Bustamante Chong et al. (2019), este enfoque permite a los empleados identificar y desarrollar las competencias necesarias para su puesto, lo que puede mejorar su desempeño y oportunidades de crecimiento.

Casos de éxito en la implementación de análisis de puestos por competencias

Diversas organizaciones han reportado casos de éxito al implementar análisis de puestos por competencias. Por ejemplo, Lora Guzmán et al. (2020) encontraron que la implementación de un modelo de gestión por competencias ha generado beneficios significativos, como la reducción de la rotación de personal y el incremento de la eficiencia organizacional.

Metodologías para el Análisis de Puestos por Competencias

Herramientas y técnicas de identificación de competencias

El análisis de competencias dentro de las organizaciones ha evolucionado con la incorporación de herramientas basadas en datos y métodos analíticos. Li et al. (2020) proponen un método impulsado por datos para construir modelos de competencias que convierten los datos originales en información valiosa para evaluar el talento. Este enfoque incluye el pre procesamiento de datos, la construcción de características y el uso de análisis de datos y aprendizaje automático.

Procesos y procedimientos recomendados

Para la mejora de procesos, León et al. (2019) proponen un procedimiento centrado en el enfoque al cliente, el alineamiento estratégico y la mejora continua, basado en el estudio de más de 80 procedimientos de mejora aplicados en empresas de manufactura y servicios. Este procedimiento incluye herramientas estadísticas y criterios de decisión que ayudan a fundamentar científicamente el proceso y a reducir el tiempo de aplicación.

Evaluación y seguimiento de competencias

La evaluación continua y el seguimiento de las competencias son cruciales para garantizar su efectividad. Rigo et al. (2021) desarrollan herramientas de autoevaluación para competencias específicas en el ámbito clínico, validando estas herramientas a través de

análisis de componentes principales y consistencia interna (Cronbach's α), lo que permite una evaluación precisa y continua del desarrollo de competencias.

Desafíos en la Implementación del Análisis de Puestos por Competencias

Barreras comunes y cómo superarlas

La implementación de sistemas de análisis de competencias en las organizaciones enfrenta diversas barreras. Según León et al. (2020), las principales dificultades incluyen la resistencia al cambio por parte del personal y la falta de recursos financieros y de tiempo para capacitación. Para superar estas barreras, se sugiere realizar una adecuada planificación estratégica y fomentar una cultura organizacional abierta a la innovación.

MARCO LEGAL

El marco legal que regula el análisis de puestos por competencias y la gestión de recursos humanos en Ecuador se fundamenta en varias leyes y normativas que establecen las directrices para la gestión laboral y el desarrollo del talento humano en el país. La Constitución de la República del Ecuador de 2008 es la ley suprema del país y establece los derechos y deberes fundamentales de los ciudadanos y las obligaciones del Estado en cuanto a la promoción del trabajo y el desarrollo de competencias laborales. El artículo 326 de la Constitución garantiza el derecho al trabajo, a la igualdad de oportunidades y al desarrollo de capacidades y competencias laborales, mientras que el artículo 330 establece que el Estado promoverá la capacitación y formación profesional de los trabajadores.

El Código del Trabajo, que data de 1938 y ha sido reformado en diversas ocasiones, es la principal legislación que regula las relaciones laborales en Ecuador, incluyendo aspectos relacionados con la contratación, capacitación y desarrollo de competencias de los trabajadores. El artículo 42 del Código del Trabajo obliga a los empleadores a proporcionar capacitación y formación continua a sus trabajadores, y el artículo 46 establece que el empleador debe asignar al trabajador tareas acordes a sus habilidades y competencias.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), promulgada en 2010, regula las relaciones laborales en el sector público y establece directrices para la gestión de recursos humanos en las instituciones públicas. El artículo 34 de la LOSEP define la obligación de implementar programas de capacitación y desarrollo de competencias para los servidores públicos, mientras que el artículo 40 detalla el sistema de evaluación del desempeño basado en competencias. Complementando esta ley, el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público, emitido en 2011, especifica las normas y procedimientos para la gestión de recursos humanos en el sector público. En su artículo 27, el reglamento especifica los criterios para la evaluación de competencias laborales, y en el artículo 45 establece los mecanismos para la implementación de planes de desarrollo de competencias.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), también de 2010, regula el sistema de educación superior en Ecuador, promoviendo la formación de profesionales competentes y la vinculación con el sector productivo. El artículo 84 de la LOES establece la obligatoriedad de las instituciones de educación superior de ofrecer programas de formación continua y capacitación laboral, asegurando que los egresados estén preparados para satisfacer las demandas del mercado laboral.

El Ministerio del Trabajo de Ecuador también juega un papel crucial en la regulación y promoción de la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias en el ámbito laboral. A través de diversos acuerdos ministeriales, el Ministerio del Trabajo establece políticas y directrices para la capacitación laboral y la evaluación de competencias. Por ejemplo, el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0135 define las políticas de formación y capacitación laboral que deben ser implementadas por las empresas, y el Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-020 establece los lineamientos para la evaluación de competencias y el desarrollo de planes de capacitación.

En conjunto, estas leyes y reglamentos conforman un marco legal integral que

asegura la formación continua, la capacitación y el desarrollo de competencias en el ámbito laboral en Ecuador. Este marco legal no solo contribuye al crecimiento profesional de los trabajadores, sino que también incrementa la productividad y eficiencia organizacional, beneficiando tanto a los empleados como a las empresas en el país.

METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo con el objetivo de analizar la relación entre las competencias laborales y la satisfacción laboral en una empresa comercializadora de materiales de construcción en Manta. A continuación, se describen los pasos y técnicas utilizadas para la recolección y análisis de los datos.

La población de estudio estuvo compuesta por 139 empleados de la empresa, distribuidos en cuatro sucursales. Los participantes incluyeron personal de diversas áreas funcionales como ventas, logística, almacén y administración. La muestra fue seleccionada utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, buscando incluir a la totalidad de los empleados disponibles en las sucursales. Finalmente, la muestra quedó conformada por 54 mujeres (38.8%) y 85 hombres (61.2%).

Es importante señalar que, aunque la población total era de 139 empleados, ciertos análisis se realizaron sobre una muestra efectiva de 100 empleados, debido a que solo estos participantes completaron de manera válida y completa las preguntas específicas sobre competencias organizacionales y satisfacción laboral. Esta reducción en la muestra se debe a la eliminación de respuestas incompletas o inválidas.

Se diseñó y aplicó una encuesta estructurada para evaluar dos dimensiones principales: competencias laborales y satisfacción laboral. El cuestionario incluyó preguntas cerradas utilizando una escala Likert de cinco puntos (1 = "totalmente en desacuerdo", 5 = "totalmente de acuerdo") para medir las percepciones de los empleados en áreas clave como competencias técnicas, habilidades de comunicación, habilidades organizacionales, resolución de problemas y oportunidades de desarrollo profesional. Además, se incluyeron preguntas sobre la satisfacción en áreas como el ambiente

laboral, la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento del desempeño y la motivación.

Para el análisis de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Los pasos de análisis incluyeron un análisis descriptivo para determinar las frecuencias y porcentajes de cada variable, proporcionando una visión general de las competencias y el nivel de satisfacción laboral en la empresa. También se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para examinar la relación entre competencias laborales y satisfacción laboral, y se utilizó la prueba t de Student para evaluar diferencias significativas en los niveles de satisfacción entre empleados con distintas competencias laborales.

RESULTADOS

Descripción de la población

La encuesta fue aplicada a un total de 139 trabajadores de la empresa comercializadora de materiales de construcción, distribuidos en 4 sucursales de la ciudad de Manta. La participación estuvo compuesta por 54 mujeres y 85 hombres, lo que representa un 38.8% y 61.2%, respectivamente.

En términos de distribución por sucursal, los encuestados se dividieron de la siguiente manera:

- **Sucursal 1:** 35 trabajadores (25.2%)
- **Sucursal 2:** 30 trabajadores (21.6%)
- **Sucursal 3:** 40 trabajadores (28.8%)
- **Sucursal 4:** 34 trabajadores (24.4%)

Los empleados encuestados cubren diferentes áreas de la empresa, incluyendo ventas, logística, almacén y administración, proporcionando una visión representativa de las competencias y la satisfacción laboral en toda la organización.

Análisis de las competencias laborales

El análisis de las competencias laborales reveló lo siguiente:

- **Competencias técnicas:** El 72% de los empleados (100 trabajadores) indicó estar "totalmente de acuerdo" o "de acuerdo" en que poseen las competencias técnicas necesarias para realizar sus funciones laborales. Un 15% (21 empleados) manifestó una percepción neutral, mientras que un 13% (18 empleados) expresó dificultades con las competencias técnicas requeridas en su trabajo, sugiriendo posibles áreas para mejorar a través de la capacitación.
- **Habilidades de comunicación:** El 78% de los empleados (108 trabajadores) consideró que sus habilidades de comunicación son adecuadas para colaborar eficazmente con sus compañeros de trabajo. Un 12% (17 trabajadores) se mostró neutral, mientras que un 10% (14 empleados) indicó que tienen margen para mejorar en esta área.
- **Habilidades organizacionales:** El 65% de los encuestados (90 trabajadores) se mostró "totalmente de acuerdo" o "de acuerdo" en que pueden gestionar eficazmente sus responsabilidades laborales. Un 20% (28 empleados) mostró una percepción neutral, mientras que un 15% (21 empleados) consideró que sus habilidades organizacionales necesitan ser fortalecidas.
- **Resolución de problemas:** Un 69% de los empleados (96 trabajadores) afirmó que están preparados para enfrentar situaciones imprevistas y resolver problemas en el trabajo, mientras que el 19% (26 trabajadores) fue neutral en este aspecto y el 12% (17 empleados) indicó que tiene dificultades para manejar situaciones imprevistas.
- **Oportunidades de desarrollo:** En cuanto a las oportunidades para desarrollar competencias dentro de la empresa, el 58% (81 empleados) indicó que recibe oportunidades adecuadas para mejorar sus habilidades, mientras que el 25% (35

empleados) fue neutral y el 17% (23 empleados) señaló que no siente tener suficientes oportunidades de desarrollo.

Nivel de satisfacción laboral

En la evaluación de la satisfacción laboral, los resultados indicaron lo siguiente:

- **Ambiente laboral:** El 70% de los encuestados (97 empleados) expresó estar satisfecho con el ambiente laboral en la empresa, mientras que el 20% (28 empleados) fue neutral y el 10% (14 empleados) indicó estar insatisfecho con el entorno de trabajo.
- **Remuneración:** El 62% de los empleados (86 trabajadores) consideró que su remuneración es justa en relación con sus responsabilidades. Un 23% (32 trabajadores) manifestó una percepción neutral, mientras que el 15% (21 empleados) consideró que su salario no está alineado con sus funciones laborales.
- **Oportunidades de crecimiento:** Solo el 54% de los empleados (75 trabajadores) señaló que siente tener oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, mientras que un 28% (39 trabajadores) fue neutral y un 18% (25 empleados) manifestó que no percibe posibilidades de avanzar profesionalmente.
- **Motivación:** En cuanto a la motivación para cumplir con sus tareas diarias, el 68% (94 empleados) indicó sentirse motivado, mientras que el 22% (31 empleados) fue neutral y el 10% (14 empleados) señaló estar desmotivado.

Satisfacción general: En términos generales, el 65% (90 empleados) indicó estar satisfecho con su trabajo en la empresa, mientras que un 23% (32 empleados) fue neutral y el 12% (17 empleados) manifestó estar insatisfecho con su situación laboral actual. En el Anexo 2 se pueden observar los diferentes gráficos estadísticos.

Correlación entre competencias y satisfacción laboral

Al analizar la correlación entre las competencias laborales y la satisfacción laboral, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual arrojó un valor de $r = 0.68$, indicando una correlación moderada y positiva entre ambos factores ($p < 0.05$). Los empleados con mayores niveles de competencias técnicas y organizacionales tienden a reportar una mayor satisfacción general en su trabajo.

Específicamente, el 80% de los empleados con competencias organizacionales desarrolladas reportaron estar satisfechos con su trabajo, en comparación con solo el 45% de aquellos con dificultades en esta área. Este análisis se realizó sobre una muestra de 100 empleados, y los resultados son estadísticamente significativos, como lo muestra el valor de $p = 0.03$ obtenido en la prueba t de Student.

Asimismo, se observó que los empleados que indicaron recibir oportunidades adecuadas de desarrollo profesional mostraron una mayor motivación y satisfacción laboral ($r = 0.62$, $p < 0.05$). El 75% de aquellos con oportunidades de desarrollo afirmaron estar satisfechos con su trabajo, frente al 45% de los empleados que perciben pocas oportunidades de desarrollo.

Hallazgos adicionales

Entre los hallazgos adicionales, se observó que la satisfacción laboral varía ligeramente entre las sucursales. Los empleados de la Sucursal 3, por ejemplo, reportaron un mayor nivel de satisfacción general (72%), mientras que los de la Sucursal 2 manifestaron niveles más bajos de satisfacción (58%). Esta diferencia podría estar relacionada con la gestión de cada sucursal o con las oportunidades de desarrollo y reconocimiento que perciben los empleados.

En resumen, los resultados indican que la mayoría de los empleados considera que posee las competencias necesarias para realizar su trabajo, aunque existe un grupo que necesita más oportunidades de desarrollo y mejora en el reconocimiento laboral. La

alineación entre competencias y oportunidades parece ser un factor clave para mejorar la satisfacción y motivación dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

Se observó una correlación moderada y positiva entre las competencias laborales de los empleados y su nivel de satisfacción laboral. Esto indica que aquellos empleados que perciben tener mayores competencias, especialmente en áreas organizacionales y de resolución de problemas, tienden a estar más satisfechos con su trabajo. Este hallazgo resalta la importancia de fomentar el desarrollo continuo de competencias en la empresa.

A pesar de que una mayoría significativa de los empleados se considera técnicamente competente, se identificaron brechas importantes en la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional. Aproximadamente el 42% de los empleados indicó que no siente recibir suficientes oportunidades para mejorar sus competencias. Esto destaca la necesidad de implementar programas de formación y desarrollo que respondan a las demandas del personal, con especial enfoque en habilidades organizacionales y de resolución de problemas.

El estudio mostró que los empleados que perciben mayores oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa tienden a estar más satisfechos y motivados. Solo el 54% de los encuestados considera que tiene suficientes oportunidades de avance, lo que sugiere que la empresa debe enfocarse en crear rutas claras de desarrollo profesional para todos los empleados. Esto no solo podría mejorar la retención del talento, sino también aumentar la productividad y el compromiso con la organización.

Un 60% de los empleados siente que la empresa valora su esfuerzo y desempeño, lo cual es un indicador positivo. Sin embargo, un 40% de los trabajadores no percibe un reconocimiento adecuado, lo que podría influir negativamente en su motivación. Por tanto,

es recomendable que la empresa implemente estrategias más efectivas de reconocimiento y recompensas para aumentar el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.

Se observó que los niveles de satisfacción laboral varían ligeramente entre las diferentes sucursales de la empresa. Las sucursales con una gestión más efectiva y mayores oportunidades de desarrollo presentaron niveles más altos de satisfacción, lo que sugiere que mejorar la gestión en todas las sucursales podría homogenizar la satisfacción laboral y reducir posibles descontentos en ciertas áreas.

Basado en los hallazgos del estudio, se recomienda a la empresa:

- Implementar programas de formación y desarrollo más estructurados, enfocándose en competencias organizacionales y técnicas específicas.
- Crear un sistema de reconocimiento de desempeño más formal y visible que incentive a los empleados y valore sus contribuciones.
- Establecer rutas claras de crecimiento y desarrollo profesional, promoviendo la motivación y el compromiso a largo plazo.
- Homogeneizar las políticas de gestión en todas las sucursales para garantizar que todos los empleados tengan acceso a las mismas oportunidades y condiciones laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, P. (2015). Propuesta para determinar los perfiles de puestos por competencias en la gerencia de infraestructura orientado a mejorar la gestión de recursos humanos de la Municipalidad distrital de Namora.
<http://190.116.36.86/handle/20.500.14074/722>
- Atamuratov, M. (2020). Characteristics of Management Competencies. *Journal of Systems and Software*, 7, 40-48.
- Batt, A., Williams, B., Rich, J., & Tavares, W. (2021). A Six-Step Model for Developing Competency Frameworks in the Healthcare Professions. *Frontiers in Medicine*.
<https://doi.org/10.3389/fmed.2021.789828>
- Bustamante Chong, C. A., Bustamante Chong, M. E., & Varas Chiquito, M. (2019). Análisis de pertinencia en empresas con gestión del desempeño por competencias: Cantón Jipijapa. *INNOVA Research Journal*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475548>
- Código del Trabajo, Congreso Nacional del Ecuador (1938, Reformado). Registro Oficial No. 167.
- Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente (2008). Registro Oficial No. 449.
- Del Águila Álvarez, A. J., Rivas Soto, L. A., & Cruz Tarrillo, J. J. (2022). Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(3), 201-212.
<http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.732>
- Fernández, M. P., & Sánchez, J. M. (2020). *Gestión de competencias y satisfacción laboral: Un enfoque estratégico para el desarrollo organizacional*. *Revista de*

Administración de Empresas, 55(3), 123-138.

<https://doi.org/10.22201/ade.2020.v55i3>

González-Eras, A., & Aguilar, J. (2019). Determination of Professional Competencies Using an Alignment Algorithm of Academic Profiles and Job Advertisements. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40593-019-00185-z>

Guzmán, H. S. L., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber*.

Jacobs, R. (2019). Conducting a Competency Analysis. *Work Analysis in the Knowledge Economy*. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-94448-7>

Kwiotkowska, A., Gajdzik, B., Wolniak, R., Vveinhardt, J., & Gębczyńska, M. (2021). Leadership Competencies in Making Industry 4.0 Effective: The Case of Polish Heat and Power Industry. *Energies*. <https://doi.org/10.3390/en14144338>

León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*.

León, R., Gallegos, M. C., Vallejos, M., & Guerrero, W. M. (2020). Herramientas gerenciales: Usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Gestión e Desarrollo*.

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2010). Registro Oficial Suplemento No. 298.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2010). Registro Oficial Suplemento No. 294.

Li, J., Long, Y., Wang, T., Shen, D., & Zhang, Z. (2020). A Data-driven Method for

Competency Evaluation of Personnel. *Proceedings of the 3rd International Conference on Data Science and Information Technology*.
<https://doi.org/10.1145/3414274.3414489>

Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revistas Unilibre*, 15(1), 83-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>

Ministerio del Trabajo. (2017). Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0135. Registro Oficial No. 957.

Ministerio del Trabajo. (2020). Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-020. Registro Oficial No. 233.

Ospina Orozco, W. D. (2022). Importancia sobre el desarrollo del talento humano basado en competencias. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/628af645-63e1-4e03-a4b7-f8cf47987ac1>

Pacherrez Riva, J., & Marrufo Fernández, G. (2020). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Rioja. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184

Prihadini, D., Nurbaity, S., Rachmadi, H., & Krishantoro, K. (2021). The Importance of Job Satisfaction to improve Employee Performance. *The Social Sciences Journal*, 18, 367-377.
<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/techssj18&div=32&id=&page=>

Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público, Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador (2011). Registro Oficial No. 585.

Rigo, C., Grazioli, M., Caravella, G., Ursino, F., Zerla, P., Magon, A., Dellafiore, F., &

- Caruso, R. (2021). Vascular access and clinical competency: Which elements matter? The development of three bottom-up and evidence-grounded self-assessment tools. *The journal of vascular access*. <https://doi.org/10.1177/11297298211026447>
- Sangeetha, R., & Khan, N. (2021). Job Satisfaction among Police Personnel. *The International Journal of Indian Psychology*, 9. <https://doi.org/10.25215/0901.162>
- Suriá Martínez, R. (2020). Empoderamiento y relación con la satisfacción laboral en personas con movilidad reducida. *Revista Española de Discapacidad*. <http://hdl.handle.net/10045/107382>
- Vargas, H., Heradio, R., Chacón, J., de la Torre, L., Farias, G., Galan, D., & Dormido, S. (2019). Automated Assessment and Monitoring Support for Competency-Based Courses. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2908160>
- Wong, S. C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9, 95-114. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Competencias Laborales y Satisfacción Laboral

Instrucciones: Por favor, responde a las siguientes preguntas marcando la opción que mejor represente tu situación o percepción actual. La información recopilada será confidencial y utilizada únicamente para fines de investigación.

Sección 1: Información General

Departamento en el que trabajas:

- Ventas
- Logística
- Almacén
- Administración
- Otros: _____

Años de experiencia en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- Más de 6 años

Puesto de trabajo:

- Operativo
- Administrativo
- Directivo
- Otro: _____

Sección 2: Competencias Laborales

Indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tus competencias laborales en tu puesto actual.

Siento que tengo las competencias técnicas necesarias para realizar mi trabajo de manera efectiva.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Mis habilidades de comunicación son adecuadas para colaborar con mi equipo de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Tengo las habilidades organizacionales necesarias para gestionar eficazmente mis responsabilidades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Me siento preparado/a para enfrentar situaciones imprevistas y resolver problemas en mi trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Recibo oportunidades para desarrollar mis competencias dentro de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Sección 3: Satisfacción Laboral

Indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu satisfacción en la empresa.

Me siento satisfecho/a con el ambiente laboral en la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Considero que mi remuneración es justa en relación con mis responsabilidades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Siento que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. La empresa reconoce y valora mi esfuerzo y desempeño.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Me siento motivado/a para cumplir con mis tareas diarias en el trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

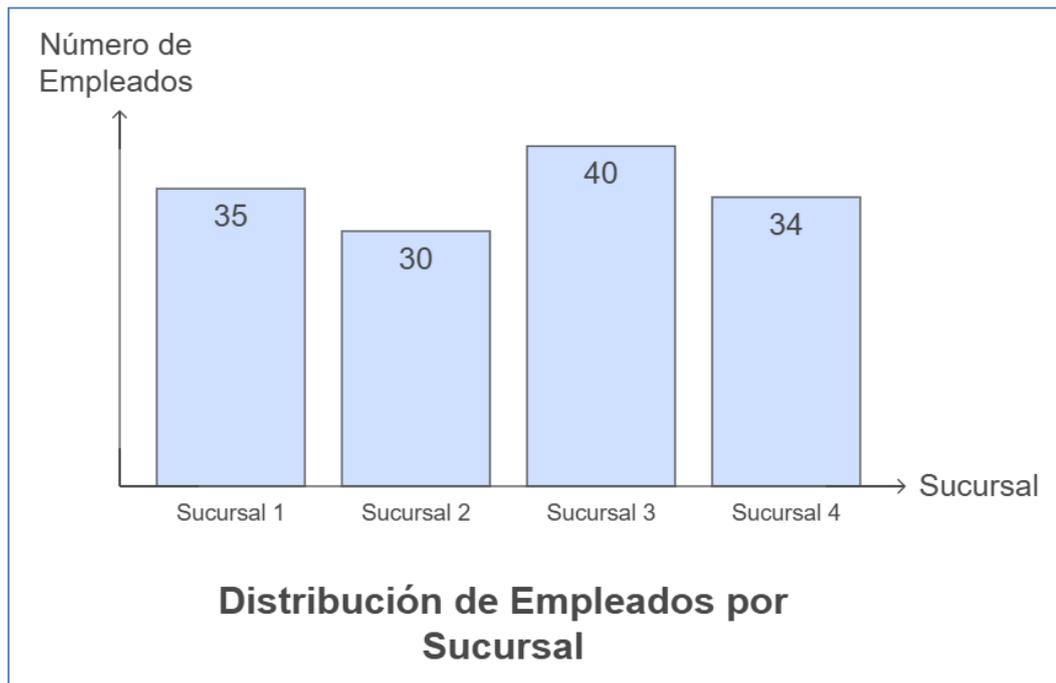
14. En general, estoy satisfecho/a con mi trabajo en esta empresa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

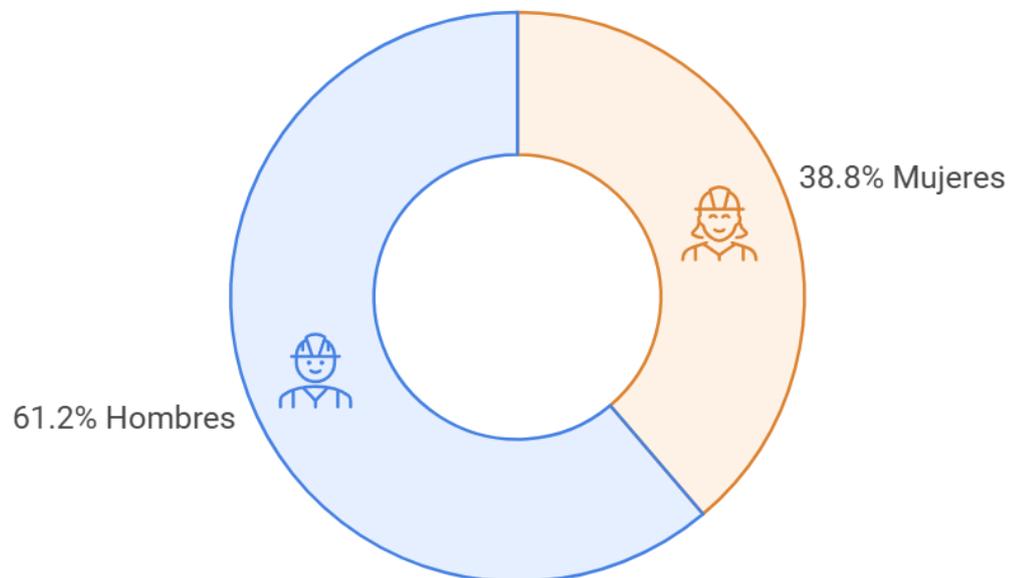
Sección 4: Comentarios adicionales

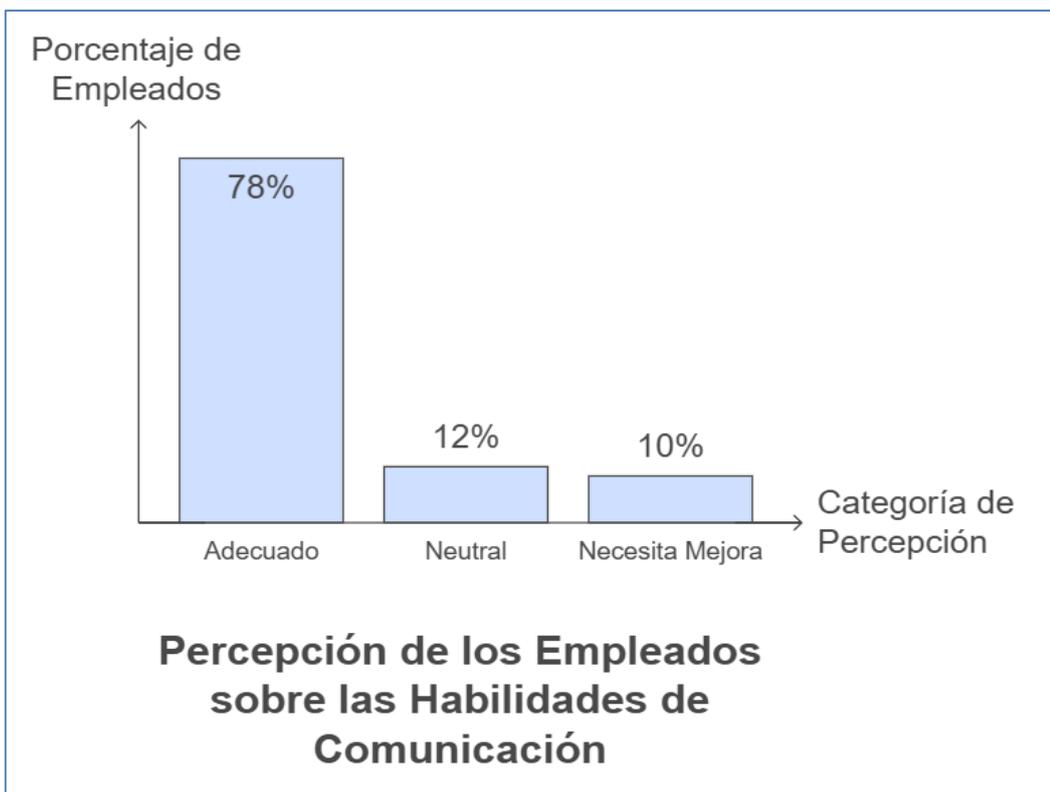
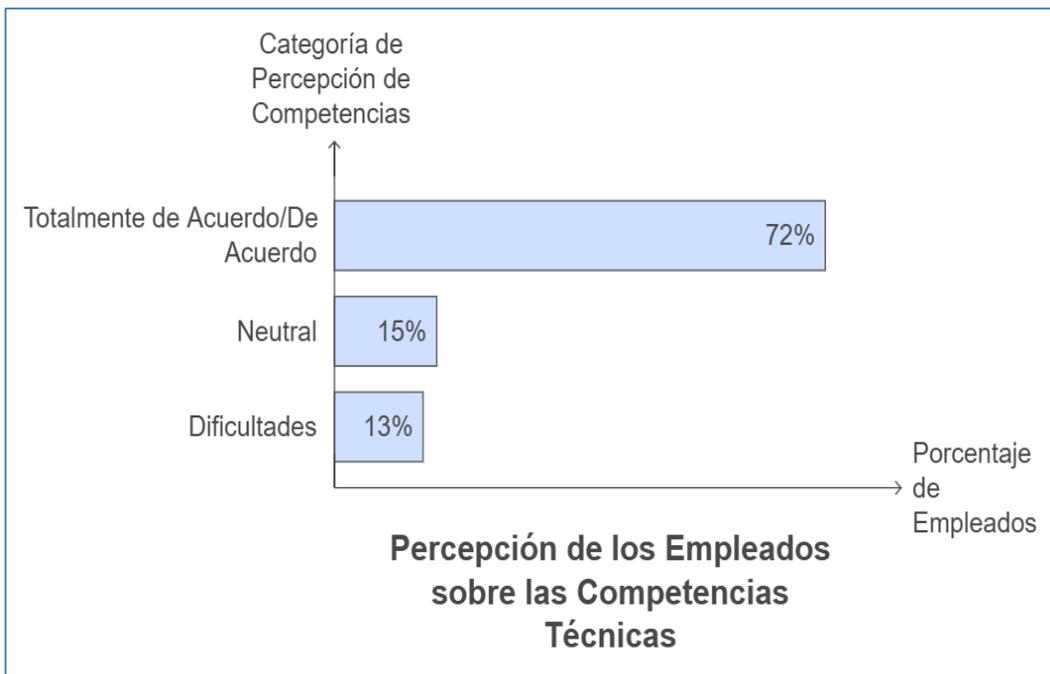
Por favor, comparte cualquier comentario o sugerencia que tengas sobre tu experiencia laboral en la empresa:

Anexo 2. Gráficos

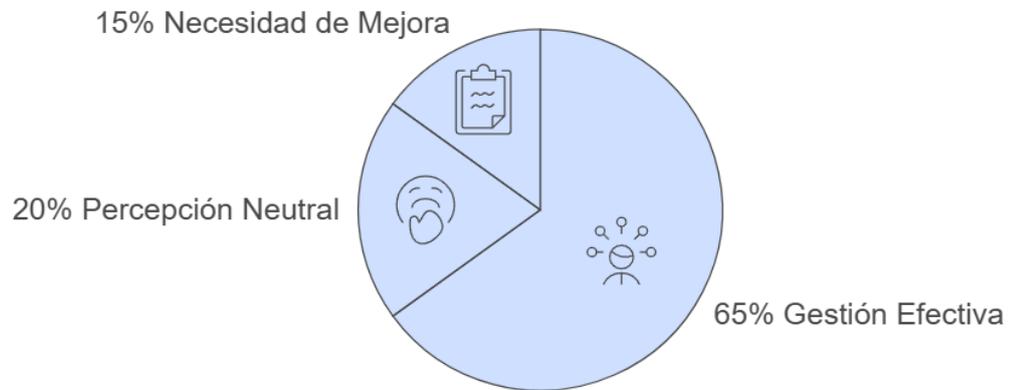


Distribución de Género de los Trabajadores Encuestados

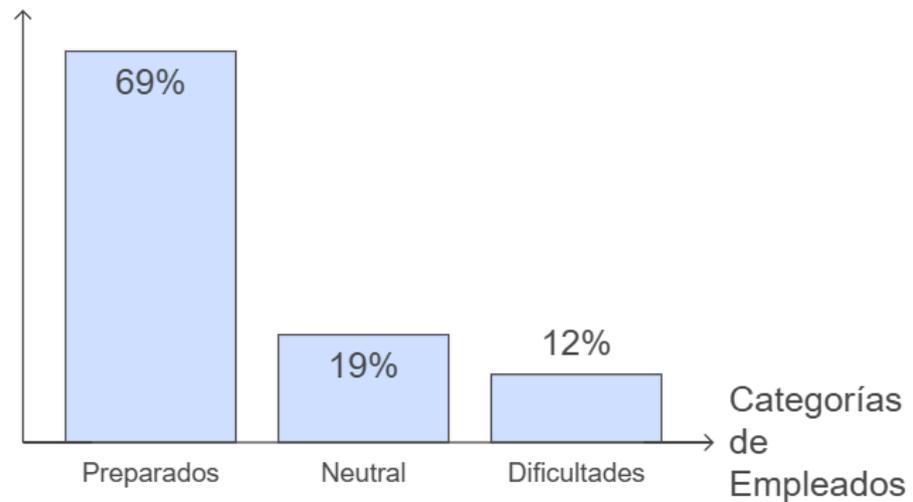




Percepción de las Habilidades Organizacionales entre los Empleados



Porcentaje de Empleados



Preparación de los Empleados para la Resolución de Problemas

