



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2024,
Volumen 8, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5

**ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE
COMPETENCIAS CLAVE PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA INDUSTRIA AZUCARERA:
CASO DE ESTUDIO DE VALDEZ S.A.,
MILAGRO, ECUADOR**

**ANALYSIS AND DETERMINATION OF KEY
COMPETENCIES FOR THE OPTIMIZATION OF WORK
PERFORMANCE IN THE HUMAN RESOURCES
DEPARTMENT OF THE SUGAR INDUSTRY: CASE
STUDY OF VALDEZ S.A., MILAGRO, ECUADOR**

Carlos Rolando Naranjo Cabrera
Universidad Estatal de Milagro - Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14303

Análisis y determinación de competencias clave para la optimización del desempeño laboral en el departamento de recursos humanos de la industria azucarera: caso de estudio de Valdez S.A., Milagro, Ecuador

Carlos Rolando Naranjo Cabrera¹

cnaranjoc@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8058-2949>

Universidad Estatal de Milagro

Ecuador

RESUMEN

Este estudio analiza la implementación de un modelo de gestión por competencias en el Departamento de Talento Humano de la Compañía Azucarera Valdez S.A., ubicada en Milagro, Ecuador. El objetivo es identificar las competencias clave y específicas necesarias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores. A través de un diseño de investigación cuantitativo y no experimental, se evaluaron las condiciones actuales del personal mediante encuestas y entrevistas a expertos. Los resultados indican que una adecuada integración de competencias técnicas y conductuales puede mejorar significativamente la eficiencia, la productividad y la estabilidad laboral. Asimismo, el estudio resalta la importancia de rediseñar los perfiles laborales basados en competencias, adaptándose a los cambios del entorno empresarial y fortaleciendo el desarrollo profesional de los empleados.

Palabras claves: competencias laborales, talento humano, gestión por competencias, productividad, desarrollo profesional

¹ Autor principal.

Correspondencia: cnaranjoc@unemi.edu.ec

Analysis and determination of key competencies for the optimization of work performance in the human resources department of the sugar industry: case study of Valdez S.A., Milagro, Ecuador

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of a competency-based management model in the Human Resources Department of Compañía Azucarera Valdez S.A., located in Milagro, Ecuador. The objective is to identify the key and specific competencies needed to optimize the work performance of employees. Through a quantitative and non-experimental research design, the current conditions of the personnel were evaluated by means of surveys and expert interviews. The results indicate that an adequate integration of technical and behavioral competencies can significantly improve efficiency, productivity and job stability. The study also highlights the importance of redesigning competency-based job profiles, adapting to changes in the business environment and strengthening the professional development of employees.

Keywords: labor competencies, human talent, competency-based management, productivity, professional development

Artículo recibido 08 agosto 2024

Aceptado para publicación: 10 setiembre 2024



INTRODUCCIÓN

La globalización y las constantes transformaciones en el entorno laboral han impulsado la necesidad de optimizar los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones. La administración por competencias ha emergido como una metodología eficiente que permite gestionar al personal alineando sus capacidades con las metas estratégicas de la empresa (Alles, 2009). Esta metodología facilita la evaluación de las habilidades clave de los colaboradores para maximizar su rendimiento y asegurar que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos corporativos (Boyatzis, 2008).

En este contexto, las organizaciones requieren herramientas y modelos que permitan identificar y gestionar las competencias necesarias para el éxito organizacional (Spencer & Spencer, 1993). La implementación de la gestión por competencias no solo mejora los procesos de selección, sino también el desarrollo profesional de los empleados y la eficacia organizacional (Rodríguez et al., 2002). Según Sánchez (2012), este enfoque es crucial en un entorno globalizado, ya que ayuda a las empresas a ser más competitivas al garantizar que su personal esté alineado con sus objetivos estratégicos.

La Compañía Azucarera Valdez S.A., una de las principales industrias agroindustriales de Ecuador, enfrenta la necesidad de rediseñar los perfiles laborales de su Departamento de Talento Humano. A pesar de su consolidación en el sector de la producción de azúcar, la empresa ha experimentado dificultades en la selección de personal adecuado, lo que ha afectado su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno (López, 2023). El uso de un modelo tradicional de selección ha derivado en la contratación de candidatos que cumplen con los requisitos técnicos, pero que carecen de las competencias conductuales necesarias para un desempeño eficiente en un entorno dinámico (García & Pérez, 2022).

La administración por competencias permite identificar tanto las competencias cardinales como las específicas que son necesarias para que los empleados puedan adaptarse y mejorar su rendimiento (Chiavenato, 2011). Estas competencias no solo incluyen habilidades técnicas, sino también capacidades conductuales que son fundamentales en el desempeño organizacional (Rodríguez, Martínez, & Díaz, 2020). Además, la falta de integración entre estas competencias puede generar desajustes en los procesos clave del área de Talento Humano, afectando la productividad general de la empresa (Ruíz, 2013).



Este estudio tiene como propósito identificar las competencias clave para mejorar el rendimiento de los colaboradores en el Departamento de Talento Humano de la Compañía Azucarera Valdez S.A. Implementar un modelo de gestión por competencias es crucial para asegurar que los empleados se alineen con los objetivos estratégicos de la organización y contribuyan de manera efectiva a su éxito (Fernández-Ríos & Sánchez, 2004). Según Campion et al. (2011), un enfoque bien estructurado en la gestión por competencias puede mejorar significativamente la eficiencia del personal.

El rediseño de los perfiles laborales mediante la identificación de competencias específicas contribuye a la mejora del desempeño y a la optimización de los recursos humanos (Hamel & Prahalad, 1994). Asimismo, un enfoque basado en competencias ayuda a enfrentar los retos del entorno cambiante y a promover el desarrollo profesional de los empleados (Rodríguez, Patel, & Gowing, 2002).

METODOLOGÍA

La metodología de la investigación se estructuró con el objetivo de analizar y mejorar los perfiles laborales basados en competencias dentro de la Compañía Azucarera Valdez S.A. Esta metodología se centró en aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas para comprender la realidad del entorno laboral y obtener conclusiones válidas sobre el rendimiento y eficiencia de los colaboradores.

Diseño de la Investigación

La investigación tiene un diseño aplicado, dado que se busca aplicar los resultados obtenidos a la mejora de los procesos laborales dentro de la empresa. El contexto es de campo, lo que implica que se realizaron observaciones y recolección de datos directamente en el entorno laboral de la Compañía Azucarera Valdez S.A., donde se busca implementar perfiles por competencias. Este tipo de diseño aplicado es clave para generar mejoras concretas en el rendimiento organizacional, tal como lo destaca Sánchez (2012) en su estudio sobre gestión por competencias. En cuanto al control de variables, el estudio es no experimental, ya que no se alteran las variables, sino que se analizan tal y como se presentan en el ambiente laboral.

El diseño de la investigación es cuantitativo, pues se utilizan datos medibles para evaluar las condiciones y características del personal y del entorno de trabajo, con el fin de analizar cómo los perfiles laborales influyen en el rendimiento y en la productividad de los colaboradores. Según Boyatzis (2008), el enfoque

cuantitativo es esencial para identificar competencias clave que contribuyan al éxito organizacional y permiten un análisis objetivo de los factores de desempeño.

Población y Muestra

La población objeto de estudio se centró en el Departamento de Talento Humano de la Compañía Azucarera Valdez S.A. Este departamento cuenta con un equipo clave que trabaja en las áreas de selección, formación, desarrollo y comunicación dentro de la empresa. La población total del estudio es de 8 colaboradores, distribuidos en diferentes funciones.

Tabla 1. Características de la Población

Población	Cantidad
Gerente de Talento Humano	1
Coordinador de Talento Humano	1
Director de Talento Humano	1
Analista de Selección	1
Analista de Formación y Desarrollo	1
Analista de Comunicación e Innovación	1
Asistente de Talento Humano	1
Auxiliar de Talento Humano	1
Total	8

La muestra fue seleccionada de manera probabilística, tomando en cuenta a los sujetos clave dentro del Departamento de Talento Humano. La muestra se definió como finita debido a la cantidad limitada de personas involucradas en este departamento.

Proceso de Selección

La selección de los participantes se realizó de forma probabilística y con criterios definidos para garantizar la participación de sujetos clave y expertos en el área. Según Champion et al. (2011), un proceso de selección sistemático asegura la participación adecuada de individuos relevantes para el estudio, lo que mejora la validez de los resultados. Se aplicaron las siguientes técnicas para la selección de la muestra: selección sistemática de los elementos muestrales y uso de números aleatorios para

asegurar la representatividad, como recomienda Rodríguez et al. (2002) en sus investigaciones sobre prácticas de recursos humanos.

Tabla 2. Proceso de Selección de la Muestra

Proceso de Selección	de Descripción
Selección probabilística	Se seleccionaron aleatoriamente sujetos dentro del Departamento de Talento Humano de la Compañía Azucarera Valdez S.A.
Criterios de selección	Sujetos voluntarios y expertos que colaboran en el desarrollo y selección de talento dentro de la empresa.
Tamaño de la muestra	Se consideró una población finita de 8 colaboradores, quienes participaron voluntariamente y aportaron su experiencia en la evaluación del perfil laboral.

Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

Se utilizaron métodos tanto teóricos como empíricos para la recolección de datos y análisis del estudio. El método hipotético-deductivo fue clave para plantear hipótesis sobre la implementación de perfiles laborales basados en competencias y analizar si estos pueden mejorar la gestión de los recursos humanos. Asimismo, se aplicaron técnicas empíricas para documentar las conductas y características observadas.

Tabla 3. Métodos y Técnicas

Métodos	Descripción
Teóricos	Hipotético-deductivo: Plantea hipótesis sobre cómo el rediseño de los perfiles laborales puede mejorar la eficiencia del personal.
Empíricos	Observación directa: Se registran las conductas y características relevantes del grupo de estudio para analizar el impacto de la gestión por competencias.
Instrumentos	Escala de Likert: Se aplicó para medir las percepciones y actitudes de los colaboradores sobre el desempeño y la adecuación de los perfiles laborales.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, se utilizó principalmente una encuesta aplicada a los 8 colaboradores del Departamento de Talento Humano. La encuesta se diseñó utilizando la Escala de Likert, que permite medir las percepciones de los participantes en relación con las competencias laborales y su influencia en el rendimiento laboral.

Además, se aplicó el criterio de expertos, mediante el cual se entrevistó a profesionales del área para obtener una opinión calificada sobre el proceso de implementación de perfiles por competencias. Estas entrevistas se estructuraron en base a 4 preguntas clave que permiten obtener una visión completa y fundamentada de los cambios propuestos.

Tabla 4. Instrumentos de Recolección de Datos

Instrumento	Descripción
Encuesta	Aplicada a los 8 colaboradores del departamento, utilizando la Escala de Likert para medir percepciones sobre competencias y eficiencia.
Entrevista a expertos	Se entrevistó a expertos en gestión de talento humano para obtener información relevante sobre la implementación de perfiles por competencias.

Con esta metodología, la investigación busca evaluar la efectividad de los perfiles laborales basados en competencias en la Compañía Azucarera Valdez S.A., y determinar si este enfoque contribuye a mejorar la productividad y alineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas al personal del Departamento de Talento Humano de la Compañía Azucarera Valdez S.A. proporcionan una perspectiva clara sobre el estado actual de los perfiles laborales y el nivel de conocimiento de las competencias necesarias para cada puesto. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos:

Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa

En la tabla siguiente se puede observar que el 75% de los encuestados indican estar totalmente de acuerdo en conocer la misión y visión de la empresa, mientras que un 25% están parcialmente de acuerdo.

Tabla 4

Conocimiento de la Misión y Visión	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	0,750	75%
Parcialmente de acuerdo	2	0,250	25%
Neutral	0	0,000	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,000	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,000	0%
Total	8	1,00	100%

Promoción de la Sociabilización de la Misión y Visión

Se observó que el 37.5% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo en que la empresa promueve la sociabilización de su misión y visión, mientras que un 37.5% mantuvo una postura neutral.

Tabla 5

Promoción de la Sociabilización	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	0,375	37,5%
Parcialmente de acuerdo	2	0,250	25%
Neutral	3	0,375	37,5%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,000	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,000	0%
Total	8	1,00	100%

Antigüedad en la Empresa

El 50% de los encuestados tiene más de 10 años de antigüedad en la compañía, lo que sugiere una estabilidad laboral considerable. Un 25% de los empleados llevan entre 0 y 1 año en la empresa.

Tabla 6

Tiempo en la Empresa	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Porcentaje (%)
0 – 1 año	2	0,250	25%
1 – 3 años	1	0,125	12,5%
3 – 5 años	0	0,000	0%
5 – 10 años	1	0,125	12,5%
10 años en adelante	4	0,500	50%
Total	8	1,00	100%



Conocimiento del Manual de Funciones

El 88% de los encuestados indicaron que conocen su manual de funciones, lo cual demuestra que los empleados están familiarizados con sus responsabilidades laborales.

Tabla 7

Conocimiento del Manual de Funciones	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	0,750	75%
Parcialmente de acuerdo	1	0,125	12,5%
Neutral	1	0,125	12,5%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,000	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,000	0%
Total	8	1,00	100%

Impacto de las Competencias en la Efectividad Laboral

Un 87.5% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que las competencias influyen en la efectividad del cumplimiento de sus tareas, mientras que un 12.5% está parcialmente de acuerdo.

Tabla 8

Impacto de Competencias en Efectividad Laboral	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	0,875	87,5%
Parcialmente de acuerdo	1	0,125	12,5%
Neutral	0	0,000	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,000	0%
Total	8	1,00	100%

Relación entre Competencias y Estabilidad Laboral

El 75% de los encuestados están de acuerdo en que la estabilidad laboral se logra mediante un alto desarrollo de competencias afines al cargo, mientras que un 25% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 9

Competencias y Estabilidad Laboral	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	0,375	37,5%
Parcialmente de acuerdo	3	0,375	37,5%
Neutral	0	0,000	0%
Totalmente en desacuerdo	2	0,250	25%
Total	8	1,00	100%

Selección por Competencias

Un 75% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo en que la selección de candidatos con competencias específicas mejora el desempeño laboral, mientras que el 25% está en desacuerdo.

Tabla 10

Selección por Competencias	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	0,750	75%
Totalmente en desacuerdo	2	0,250	25%
Total	8	1,00	100%

Los resultados obtenidos confirman que la definición de competencias tanto cardinales como específicas es clave para mejorar la eficiencia laboral dentro del Departamento de Talento Humano de la Compañía Azucarera Valdez S.A. Un alto porcentaje de los empleados considera que las competencias influyen directamente en la efectividad y estabilidad laboral, lo cual refuerza la necesidad de rediseñar los perfiles laborales basados en competencias para mejorar el desempeño en sus respectivas funciones.

Además, la estabilidad laboral parece estar correlacionada con el desarrollo de competencias, y la selección de candidatos con las competencias necesarias para cada puesto resulta esencial para garantizar un alto nivel de desempeño en la organización.

CONCLUSIONES

La ausencia de una definición clara de competencias en los manuales de funciones de la Compañía Azucarera Valdez S.A. genera desajustes en los procesos clave del área de Talento Humano. El enfoque actual se centra principalmente en los conocimientos técnicos, dejando de lado las competencias conductuales, lo cual es un problema común en las organizaciones que no logran integrar de manera efectiva ambos aspectos (Soto, 2021). Aunque ambos aspectos son esenciales, deben integrarse de manera coherente para mejorar el desempeño laboral. Como señala Rodríguez et al. (2020), la falta de estandarización en las competencias dificulta la evaluación precisa y objetiva del personal, afectando los procesos de selección y desarrollo. Si bien existe un flujo adecuado de comunicación formal dentro del departamento, este ha permitido la búsqueda de métodos alternativos para gestionar los procesos. Sin embargo, dichos métodos carecen de estandarización, lo que dificulta la simplificación y optimización del trabajo, un problema también identificado en estudios previos sobre gestión de talento



humano en el sector industrial (García & Pérez, 2022).

Finalmente, se ha identificado una necesidad urgente de definir y desarrollar competencias específicas para cada cargo. La falta de un enfoque en estas competencias representa una limitación en el crecimiento y desarrollo colectivo del área, lo que afecta negativamente la eficiencia y productividad del personal. Las investigaciones recientes confirman que un enfoque integral en competencias técnicas y conductuales mejora significativamente la cohesión y el rendimiento de los equipos (López, 2023).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2009). *Gestión por competencias: El enfoque hacia la empleabilidad en la era del conocimiento*. Editorial Granica.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano: el nuevo rol de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, M. E. (2004). *Modelos de gestión por competencias: Evaluación del potencial humano en las organizaciones*. Pirámide.
- García, M., & Pérez, L. (2022). Estandarización de procesos en la gestión del talento humano en el sector industrial. *Revista de Administración*, 34(2), 150-165.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
- López, A. (2023). La integración de competencias conductuales y técnicas: Un estudio sobre el desempeño organizacional. *Journal of Human Resources*, 45(3), 78-90.
- Rodríguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Rodríguez, J., Martínez, F., & Díaz, R. (2020). *Evaluación y desarrollo de competencias en empresas*



del sector productivo. *Revista de Talento y Productividad*, 29(1), 95-112.

Ruíz, P. (2013). El rediseño de perfiles laborales mediante la gestión por competencias en las organizaciones actuales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 45(2), 121-137.

Sánchez, M. Á. (2012). La gestión por competencias como clave para el desarrollo organizacional en un contexto globalizado. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 153-163.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

