UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPLEABILIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TITULADOS EN UNA ESCUELA PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2020-2024

Tesis para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

GUILLERMO AUGUSTO, PASTOR PICÓN

Pucallpa, Perú

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO N° 4

OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO O DOCTOR

En la Sala de Grados de la Escuela de Posgrado de la UNU, siendo las 10.00 horas, del día 10 de NOVIEMBRE del 2026, ante el Jurado de Tesis constituido por :

PRESIDENTE: Dr. TEOFILO ULISES MONTORIMA PEREZ
SECRETARIO: Dr. WALTER ORTIZ MEZA
VOCAL: Dra. KATHY FARES CABRERA DE RUIZ

Don(Na) GUILLERMO AUGUSTO PASTOR PICON., aspirante al Grado de MAESTRO en ....., Mención .....o DOCTOR en ADMINISTRACION, inicia el acto defensa pública con la exposición de la tesis titulada "COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPLEABILIDAD Y SATISFACCION LABORAL DE LOS TITULADOS EN UNA ESCUELA PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2020-2024".

Concluido el acto de sustentación los miembros del Jurado procedieron a evaluar al sustentante obteniendo el siguiente puntaje, considerando los criterios siguientes:

N°	CRITERIO	RANGO	PUNTAJE
1	Presentación personal	0 - 4	4
2	Dicción y dominio de escenario	0 - 4	3
3	Desarrollo del contenido: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones	0 - 4	3
4	Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente	0 - 4	4
5	Aporte a la maestría o mención y a la comunidad	0 - 4	3
TOTAL			17

Calificación: Puntaje ejemplo: 18/20 17/20
Conclusiones: [Aprobado, Aprobado con distinción, Aprobado con observaciones, Desaprobado] APROBADO.
Observaciones: [Si las hubiera]
Recomendaciones: [Si las hubiera]

Los miembros del Jurado, firman el presente Acta en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 11:10 horas del 10 de NOVIEMBRE del 2026

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

N° V/622-2025.

La Dirección de Producción Intelectual de la Universidad Nacional de Ucayali, hace constar por la presente, que el trabajo académico de investigación, titulado:

"COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPLEABILIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TITULADOS EN UNA ESCUELA PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2020-2024"

Autor(es)	:	**PASTOR PICÓN, GUILLERMO AUGUSTO**
Escuela	:	**POSGRADO**
Doctorado	:	**ADMINISTRACIÓN**
Asesor(a)	:	**Dr. BRAGA SANDOVAL ROGER BRAYAN**

Presenta un **porcentaje de similitud de 6%,** verificado en el Sistema Antiplagio COMPILATIO,

De acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO, el cual indica que todo trabajo de investigación no debe superar el 10%. **En tal sentido, se declara, que el presente trabajo de investigación presenta un porcentaje aceptable de similitud,** procediéndose a emitir la presente Constancia de Originalidad de Trabajo de Investigación (COTI) a solicitud del asesor.

En señal de conformidad se firma y sella el presente documento.

Fecha: 21/10/2025

Dirección General de Producción Intelectual

Dr. JOSÉ MANUEL CÁRDENAS BERNAOLA
Director de Producción Intelectual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Repositorio de la Universidad Nacional de Ucayali

Yo, Guillermo Augusto Pastor Pizan

Autor de la tesis titulada: "Competencias laborales para la Empleabilidad y Satisfacción Laboral de los Titulados en una Escuela Profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020 - 2024"

Sustentada el año 2026

Asesor(a): Dr. Braga Sandoval, Roger Beaysur

Escuela de Posgrado

Doctorado: ADMINISTRACIÓN

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] TOTAL [X]

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria y el Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 16/11/2026

Email: guillermo_pastor@unu.edu.pe Firma:

Teléfono: 961558476 DNI: 00013945

www.repositorio.unu.edu.pe
repositorio@unu.edu.pe

DEDICATORIA

A Dios, por haberme concedido la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia, el compromiso y la voluntad inquebrantable que me ha guiado hasta alcanzar este logro académico tan significativo.

Por mantenerme firme en medio de las dificultades, por seguir adelante cuando las fuerzas flaqueaban, y por creer siempre en el valor del esfuerzo constante.

A ese joven lleno de sueños que inició este camino con el propósito de servir a su comunidad, y que hoy, como docente de la Universidad Nacional de Ucayali, reafirma su vocación por la enseñanza, la investigación y el desarrollo regional.

Este doctorado representa más que una meta cumplida: es un testimonio de las jornadas silenciosas, del sacrificio personal y del compromiso con una educación transformadora.

Que este nuevo grado sea el punto de partida para contribuir con mayor fuerza al conocimiento y al bienestar de nuestra sociedad.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, por haberme dado vida, salud, sabiduría y la capacidad de resistir en los momentos difíciles a él encomiendo cada uno de mis logros y decisiones, pues su presencia ha sido mi guía constante en este camino doctoral, sin su luz y su fortaleza, nada de esto habría sido posible.

A la Universidad Nacional de Ucayali por permitirme desarrollarme profesional y académicamente como docente e investigador, Mi gratitud también a la Escuela de Posgrado, por abrirme las puertas al conocimiento riguroso y pertinente.

A mi asesor Dr. Roger Brayan Braga Sandoval, y mis jurados de Tesis Doctoral Dr. Teófilo Ulises Manturano Perez (presidente), Dr. Walter Ortiz Meza (secretario), y a la Dra. Kathy Flores Cabrera de Ruiz (vocal) docentes del programa, gracias por compartir sus experiencias, por cada orientación brindada y por exigirme dar siempre lo mejor de mí, este logro es también fruto de su acompañamiento y compromiso académico.

A todos los jóvenes titulados egresados de la escuela profesional de Ingenieria Forestal de la Universidad Nacional de Ucayali – 2020-2024, quienes respondieron amablemente el cuestionario de la presente tesis.

RESUMEN

Las competencias laborales son un eje estratégico en la educación superior, al incidir directamente en la empleabilidad y la satisfacción laboral. Sin embargo, informes de la OIT (2023, 2025), MINEDU, SUNEDU e INEI evidencian una persistente desarticulación entre la formación universitaria y las demandas del mercado laboral, especialmente en regiones como Ucayali. El estudio buscó determinar la influencia de las competencias laborales en la empleabilidad y satisfacción laboral de titulados de la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales de la Universidad Nacional de Ucayali (2020-2024). Fue de tipo aplicado, nivel explicativo, diseño no experimental transversal y enfoque cuantitativo, con 94 titulados como población y 76 participantes en la muestra probabilística. Los instrumentos validados presentaron alta confiabilidad (Alfa de Cronbach: 0.936; 0.925; 0.913) y se procesaron en SPSS v.26 mediante análisis descriptivos e inferenciales. Los resultados mostraron que más del 85% de los titulados reportó niveles altos en competencias laborales, empleabilidad y satisfacción laboral. El análisis inferencial confirmó la influencia positiva y significativa de las competencias laborales sobre las variables dependientes, destacando las habilidades blandas ($\rho = 0.512$; $p = 0.000$) y la resolución de problemas ($\rho = 0.548$; $p = 0.000$). Estos hallazgos coinciden con estudios internacionales (Aguilera et al., 2024; Varona & Ramos, 2024) y nacionales (Vásquez, 2024; Montes, 2022).

Palabras clave: competencias laborales, empleabilidad, satisfacción laboral, titulados universitarios, Universidad Nacional de Ucayali.

ABSTRACT

Labor competencies are a strategic axis in higher education, as they directly affect both employability and job satisfaction. However, reports from the ILO (2023, 2025), MINEDU, SUNEDU, and INEI reveal a persistent misalignment between university training and labor market demands, particularly in regions such as Ucayali. This study aimed to determine the influence of labor competencies on employability and job satisfaction among graduates of the Faculty of Forestry and Environmental Sciences at the National University of Ucayali (2020–2024). It was an applied study, at an explanatory level, with a non-experimental cross-sectional design and a quantitative, hypothetico-deductive approach. The population consisted of 94 graduates, and the probabilistic sample included 76 participants. The validated instruments demonstrated high reliability (Cronbach's Alpha: 0.936; 0.925; 0.913) and were processed using SPSS v.26, applying both descriptive and inferential analyses. The results showed that more than 85% of graduates reported high levels of labor competencies, employability, and job satisfaction. Inferential analysis confirmed the positive and statistically significant influence of labor competencies on the dependent variables, with a particularly strong effect from soft skills ($\rho = 0.512$; $p = 0.000$) and problem-solving ($\rho = 0.548$; $p = 0.000$). These findings are consistent with international studies (Aguilera et al., 2024; Varona & Ramos, 2024) and national research (Vásquez, 2024; Montes, 2022).

Keywords: labor competencies, employability, job satisfaction, university graduates, National University of Ucayali.

RESUMO

As competências laborais constituem um eixo estratégico no ensino superior, influenciando diretamente a empregabilidade e a satisfação no trabalho. Contudo, relatórios da OIT (2023, 2025), do MINEDU, da SUNEDU e do INEI evidenciam uma desarticulação persistente entre a formação universitária e as demandas do mercado de trabalho, especialmente em regiões como Ucayali. O estudo buscou determinar a influência das competências laborais na empregabilidade e na satisfação no trabalho de egressos da Faculdade de Ciências Florestais e Ambientais da Universidade Nacional de Ucayali (2020-2024). Tratou-se de uma pesquisa aplicada, de nível explicativo, com desenho não experimental transversal e abordagem quantitativa, abrangendo uma população de 94 egressos e uma amostra probabilística de 76 participantes. Os instrumentos validados apresentaram alta confiabilidade (Alfa de Cronbach: 0,936; 0,925; 0,913) e os dados foram processados no software SPSS v.26 por meio de análises descritivas e inferenciais. Os resultados mostraram que mais de 85% dos egressos relataram níveis elevados em competências laborais, empregabilidade e satisfação no trabalho. A análise inferencial confirmou a influência positiva e significativa das competências laborais sobre as variáveis dependentes, com destaque para as habilidades interpessoais (*soft skills*) ($\rho = 0,512$; $p = 0,000$) e a resolução de problemas ($\rho = 0,548$; $p = 0,000$). Esses achados corroboram estudos internacionais (Aguilera et al., 2024; Varona & Ramos, 2024) e nacionais (Vásquez, 2024; Montes, 2022).

Palavras-chave: competências laborais, empregabilidade, satisfação no trabalho, egressos universitários, Universidade Nacional de Ucayali.

INTRODUCCIÓN

Las competencias laborales constituyen un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los profesionales desempeñarse con eficiencia en contextos laborales dinámicos y competitivos. La empleabilidad se entiende como la capacidad para acceder, mantenerse y progresar en un empleo digno y sostenible, en concordancia con las demandas cambiantes del mercado de trabajo. La satisfacción laboral, por su parte, refleja el nivel de bienestar, motivación y conformidad que experimentan los trabajadores respecto a sus funciones, condiciones laborales, reconocimiento y posibilidades de desarrollo profesional y personal.

Estas tres variables mantienen una relación estrecha y bidireccional. El fortalecimiento de competencias laborales pertinentes incrementa las oportunidades de empleabilidad, y una adecuada inserción en el mercado de trabajo contribuye a generar mayores niveles de satisfacción laboral. No obstante, informes de la OIT (2023, 2025) y de organismos nacionales como el MINEDU, SUNEDU e INEI han evidenciado una persistente desarticulación entre la formación universitaria y las demandas reales del mercado laboral. Esta problemática se agudiza en regiones como Ucayali, donde numerosos titulados enfrentan dificultades para insertarse en empleos formales, estables y satisfactorios, lo que repercute en la pertinencia de la formación recibida y en la sostenibilidad de sus trayectorias profesionales.

Ante este panorama, se plantea la necesidad de analizar la relación entre competencias laborales, empleabilidad y satisfacción laboral en titulados universitarios, con el propósito de aportar evidencia empírica que contribuya a fortalecer la pertinencia de la educación superior y optimizar los resultados de inserción laboral en contextos regionales.

El objetivo de esta tesis doctoral es determinar la influencia de las competencias laborales en la empleabilidad y la satisfacción laboral de los titulados de la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales de la Universidad Nacional de Ucayali, durante el periodo 2020-2024.

La investigación se estructura en cinco capítulos. El Capítulo I presenta la formulación del problema, los objetivos, hipótesis, variables, justificación, viabilidad y limitaciones. El Capítulo II desarrolla el marco teórico a partir de la revisión de literatura y los fundamentos conceptuales. El Capítulo III describe la metodología: tipo y diseño de investigación, población, muestra, instrumentos y técnicas de análisis. El Capítulo IV expone los resultados y la contrastación de hipótesis. Finalmente, el Capítulo V discute los hallazgos, plantea conclusiones y formula recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la formación universitaria y la inserción laboral.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO vi
RESUMEN vii
ABSTRACT viii
RESUMO ix
INTRODUCCIÓN ix
INDICE GENERAL xii
ÍNDICE DE TABLAS xv
INDICE DE FIGURAS xvi
CAPÍTULO I 17
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 17
1.1. Descripción del problema 17
1.2. Formulación del problema 19
1.2.1. Problema general 19
1.2.2. Problemas específicos 20
1.3. Objetivo general y objetivos específicos 20
1.3.1. Objetivo general 20
1.3.2. Objetivos específicos 20
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis 21
1.5. Variables 21
1.6. Justificación e importancia 27
1.7. Viabilidad 28
1.8. Limitaciones 28
CAPÍTULO II 30
MARCO TEÓRICO 30
2.1. Antecedentes 30

2.1.1. Antecedentes internacionales 30
2.1.2. Antecedentes nacionales 36
2.2. Bases teóricas 42
2.2.1. Competencias laborales 42
2.2.2. Enfoques teóricos de las competencias laborales 43
2.2.3. Tipologías de las competencias 45
2.2.4. Formación profesional y desarrollo de competencias 46
2.2.5. Competencias y desempeño en el entorno laboral 48
2.2.6. Dimensiones de las competencias laborales 49
2.2.7. Empleabilidad 51
2.2.8. Evolución del término empleabilidad 52
2.2.9. Factores que influyen en la empleabilidad 53
2.2.10. Modelos teóricos de empleabilidad 55
2.2.11. Dimensiones de la empleabilidad 56
2.2.12. Satisfacción laboral 58
2.2.13. Teorías sobre la satisfacción laboral 59
2.2.14. Factores internos y externos de satisfacción 61
2.2.15. Medición de la satisfacción laboral en titulados universitarios 63
2.2.16. Consecuencias organizacionales de la satisfacción laboral 64
2.2.17. Dimensiones de la satisfacción laboral 66
2.3. Definiciones conceptuales ..... ……71
2.4. Bases epistémicos 71
CAPÍTULO III 76
MARCO METODOLÓGICO 76
3.1. Tipo de investigación 76
3.2. Diseño y esquema de la investigación 77
3.3. Población y muestra 78
3.3.1. Población 78

3.3.2. Muestra 78
3.4. Instrumentos de recolección de datos 79
3.4.1. Confiabilidad y validez de los instrumentos 82
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos 83
CAPÍTULO IV 85
RESULTADOS 85
4.1. Resultados estadísticos descriptivos y exploratorios 85
4.1.1. Resultados descriptivos 85
4.1.2. Prueba de Normalidad 100
4.2. Prueba de hipótesis 101
4.2.1. Prueba de la hipótesis general 101
4.2.2. Prueba de la hipótesis 1 102
4.2.3. Prueba de la hipótesis 2 103
4.2.4. Prueba de la hipótesis 3 104
CAPÍTULO V 105
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 105
CONCLUSIONES 108
SUGERENCIAS 113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 114
ANEXOS 123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable competencias laborales 24
Tabla 2 Operacionalización de la variable empleabilidad 25
Tabla 3 Operacionalización de la variable satisfacción laboral 26
Tabla 4 *Ficha de encuesta de la variable competencias laborales* 79
Tabla 5 *Baremos de la variable competencias laborales* 80
Tabla 6 *Ficha de encuesta de la variable empleabilidad* 80
Tabla 7 *Baremos de la variable empleabilidad* 81
Tabla 8 *Ficha de encuesta de la variable satisfacción laboral* 81
Tabla 9 Baremos de la variable satisfacción laboral 82
Tabla 10 Prueba de consistencia interna 83
Tabla 11 Niveles de la variable Competencias laborales 85
Tabla 12 Niveles de la dimensión Habilidades técnicas 86
Tabla 13 Niveles de la dimensión Habilidades blandas 87
Tabla 14 Niveles de la dimensión Resolución de Problemas 88
Tabla 15 Niveles de la variable Empleabilidad 90
Tabla 16 Niveles de la dimensión Acceso al mercado laboral 91
Tabla 17 Niveles de la dimensión Desarrollo profesional 92
Tabla 18 Niveles de la dimensión Estabilidad laboral 93
Tabla 19 Niveles de la dimensión Redes profesionales 94
Tabla 20 Niveles de la variable Satisfacción laboral 95
Tabla 21 Niveles de la dimensión Satisfacción con el puesto de trabajo 96
Tabla 22 Niveles de la dimensión Ambiente laboral 97
Tabla 23 Niveles de la dimensión Reconocimiento 98
Tabla 24 Niveles de la dimensión Desarrollo Personal 99
Tabla 25 : Prueba de normalidad para las variables 100
Tabla 26 Resultados del contraste de hipótesis general 101
Tabla 27: Resultados del contraste de hipótesis especifica 1 102
Tabla 28: Resultados del contraste de hipótesis especifica 2 103
Tabla 29: Resultados del contraste de hipótesis especifica 3 104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de la variable Competencias laborales 86
Figura 2 Niveles de la dimensión Habilidades técnicas 87
Figura 3 Niveles de la dimensión Habilidades blandas 88
Figura 4 Niveles de la dimensión Resolución de Problemas 89
Figura 5 Niveles de la variable Empleabilidad 90
Figura 6 Niveles de la dimensión Acceso al mercado laboral 91
Figura 7 Niveles de la dimensión Desarrollo profesional 92
Figura 8 Niveles de la dimensión Estabilidad laboral 93
Figura 9 Niveles de la dimensión Redes profesionales 94
Figura 10 Niveles de la variable Satisfacción laboral 95
Figura 11 Niveles de la dimensión Satisfacción con el puesto de trabajo 96
Figura 12 Niveles de la dimensión Ambiente laboral 97
Figura 13 Niveles de la dimensión Reconocimiento 98
Figura 14 Niveles de la dimensión Desarrollo Personal 99

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

A nivel global, las competencias laborales se han consolidado como un eje esencial en la formación de profesionales capaces de integrarse eficazmente al mercado laboral y alcanzar niveles aceptables de satisfacción personal y profesional. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), las competencias laborales comprenden el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador desempeñarse eficazmente en su entorno productivo, adaptarse al cambio tecnológico y contribuir al desarrollo económico y social. Sin embargo, la OIT (2023) advierte que existe una creciente brecha entre las competencias desarrolladas en las universidades y las requeridas por los sectores productivos, especialmente en países en desarrollo, donde más del 40% de los jóvenes egresados carecen de las habilidades necesarias para insertarse en empleos formales. En su informe *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2025* (OIT, 2025), se señala que la desalineación entre los sistemas de educación superior y las demandas del mercado laboral ha contribuido al aumento del desempleo juvenil, al subempleo profesional y a bajos niveles de satisfacción en el trabajo. En este contexto, la empleabilidad ya no depende exclusivamente del título académico, sino de la capacidad del egresado para demostrar competencias transversales como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo y la adaptación a entornos cambiantes. La satisfacción laboral, por su parte, está estrechamente vinculada al grado de preparación con que los profesionales enfrentan el entorno laboral, y a su percepción sobre la utilidad real de su formación para afrontar los desafíos del empleo (Galán et al., 2023).

En el Perú, la problemática sobre la relación entre las competencias laborales, la empleabilidad y la satisfacción laboral de los titulados universitarios ha cobrado especial importancia en el marco del fortalecimiento del sistema de educación superior. El Ministerio de Educación (MINEDU, 2020), en su *Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva*, reconoce que uno de los mayores desafíos del país es mejorar la pertinencia de la educación superior

respecto a las necesidades productivas, sociales y culturales del entorno. Por su parte, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria *(*SUNEDU, 2023*)*, en el informe *Condiciones básicas de calidad para la mejora continua*, subraya que la mayoría de programas universitarios carecen de una estrategia clara de articulación con el entorno laboral, lo que afecta directamente la empleabilidad de los egresados y reduce sus niveles de satisfacción con la carrera elegida. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), en su estudio *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2021*, informó que el 47.2% de los titulados trabaja en ocupaciones no relacionadas con su profesión, y que el 35% considera que su formación universitaria fue insuficiente para afrontar el mercado laboral actual. Estos datos evidencian una desconexión entre las competencias adquiridas en la universidad y las exigencias del empleo, lo cual no solo reduce las oportunidades de empleabilidad, sino que también impacta negativamente en la satisfacción profesional.

En la región Ucayali, esta problemática se presenta con particular gravedad debido a factores estructurales como la limitada articulación entre la universidad y el sector productivo, la escasez de programas de seguimiento a egresados, y la baja inversión en innovación educativa. Según el Gobierno Regional de Ucayali (2023), en su *Plan de Desarrollo Regional Concertado del departamento de Ucayali 2023 - 2033*, uno de los principales obstáculos para el desarrollo económico sostenible es la insuficiencia de profesionales con competencias pertinentes a la demanda regional. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2023), reportó que más del 55% de los titulados en carreras universitarias de la región no logran insertarse en empleos formales en los primeros dos años posteriores a su egreso, y que cerca del 40% expresa inconformidad con las condiciones de trabajo y su preparación profesional. La falta de una estrategia educativa integral que articule competencias específicas con las necesidades del mercado laboral regional genera un entorno poco propicio para mejorar la empleabilidad y satisfacción de los profesionales jóvenes. Asimismo, se observa una escasa oferta de formación continua, así como debilidades en la gestión curricular, lo que limita el desarrollo de competencias blandas y digitales que hoy son imprescindibles para el mundo del

trabajo (SUNEDU, 2022). Esto evidencia la necesidad urgente de transformar el enfoque de la formación profesional en Ucayali hacia un modelo basado en competencias que promueva no solo la empleabilidad, sino también el bienestar y desarrollo personal de los titulados.

En el contexto de la Universidad Nacional de Ucayali, se percibe con claridad la necesidad de fortalecer el desarrollo de competencias laborales pertinentes para mejorar la empleabilidad y la satisfacción laboral de los egresados de sus diversas escuelas profesionales. Si bien se han realizado esfuerzos por adecuar los planes curriculares a enfoques por competencias, todavía persisten limitaciones en cuanto a la implementación de estrategias pedagógicas activas, la vinculación con el entorno productivo y el acompañamiento a los titulados en su inserción laboral. Muchos egresados enfrentan dificultades para acceder a empleos formales, desempeñándose en sectores informales o en ocupaciones desvinculadas de su especialidad, lo cual repercute en su nivel de satisfacción y en su percepción de logro profesional. Esta situación refleja la necesidad de una gestión académica más orientada a resultados laborales, que no solo garantice la formación teórica, sino también la preparación práctica, ética y adaptativa necesaria para desenvolverse con éxito en un mercado laboral cambiante y competitivo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cómo las competencias laborales influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo las habilidades técnicas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024?
- ¿Cómo las habilidades blandas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024?
- ¿Cómo la resolución de problemas influye en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024?

1.3. Objetivo general y objetivos específicos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar cómo las competencias laborales influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer cómo las habilidades técnicas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.
- Precisar cómo las habilidades blandas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

- Demostrar cómo la resolución de problemas influye en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

- Las competencias laborales influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Las habilidades técnicas influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

- Las habilidades blandas influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

- La resolución de problemas influye significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

1.5. Variables

V_1: Competencias laborales.

Según Salazar (2021) es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una persona desempeñar de manera

eficiente, autónoma y adaptativa las funciones requeridas en un contexto laboral específico. Estas competencias no se limitan a la ejecución técnica de tareas, sino que comprenden capacidades transversales como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la gestión del cambio. Asimismo, dichas competencias deben ser desarrolladas en coherencia con los requerimientos del mercado laboral, constituyendo un puente entre la formación académica y la inserción profesional de los titulados.

- D_1: Habilidades técnicas.
- D_2: Habilidades blandas.
- D_3: Resolución de problemas.

V_2: Empleabilidad.

De acuerdo con Alfaro (2021) es la capacidad de una persona para acceder, mantenerse y progresar en un empleo digno, sostenible y acorde a su perfil profesional, en un entorno laboral dinámico y competitivo. Esta capacidad depende de factores individuales (formación académica, competencias, experiencia laboral), institucionales (prestigio de la universidad, vinculación con el sector productivo) y contextuales (condiciones del mercado de trabajo). Además, la empleabilidad se vincula estrechamente con el grado de adecuación entre la oferta formativa y las demandas del entorno laboral.

- D_1: Acceso al mercado laboral.
- D_2: Desarrollo profesional.
- D_3: Estabilidad laboral.
- D_4: Redes profesionales.

V_3: Satisfacción laboral.

Para López (2021) es el grado de bienestar subjetivo que experimenta una persona en relación con su trabajo, considerando aspectos como el contenido de

las tareas, el ambiente laboral, la remuneración, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento recibido. Desde una perspectiva organizacional, la satisfacción laboral influye directamente en el compromiso, la retención del talento y la productividad. Por otro lado, este constructo permite evaluar la calidad de su inserción laboral, así como la correspondencia entre sus expectativas profesionales y las condiciones reales del empleo obtenido.

- D_1: Satisfacción con el puesto de trabajo.
- D_2: Ambiente laboral.
- D_3: Reconocimiento.
- D_4: Desarrollo personal.

Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable competencias laborales

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
Competencias laborales	Habilidades técnicas	▪ Dominio práctico de herramientas y tecnologías propias del campo profesional. ▪ Capacidad para aplicar conocimientos especializados en situaciones reales. ▪ Nivel de actualización frente a innovaciones técnicas del sector. ▪ Preparación para enfrentar desafíos técnicos complejos.	(1) Nunca (2) Casi nunca	(1) Malo
	Habilidades blandas	▪ Capacidad de comunicación efectiva en contextos profesionales. ▪ Nivel de trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria. ▪ Habilidad para adaptarse a cambios y situaciones nuevas. ▪ Grado de liderazgo y toma de decisiones en el entorno laboral.	(3) A veces (4) Casi siempre	(2) Regular (3) Bueno
	Resolución de problemas	▪ Capacidad para identificar causas y consecuencias de los problemas. ▪ Aplicación de pensamiento crítico en la toma de decisiones. ▪ Creatividad e innovación en la búsqueda de soluciones. ▪ Autonomía para gestionar conflictos en contextos laborales.	(5) Siempre	

Tabla 2

Operacionalización de la variable empleabilidad

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
Empleabilidad	Acceso al mercado laboral	▪ Facilidad para encontrar empleo relacionado con la carrera profesional. ▪ Nivel de preparación para afrontar entrevistas y procesos de selección. ▪ Capacidad para aprovechar oportunidades laborales. ▪ Reconocimiento del perfil profesional por parte de empleadores.	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	(1) Malo (2) Regular (3) Bueno
	Desarrollo profesional	▪ Participación en programas de capacitación o especialización. ▪ Progresos en el nivel de responsabilidad dentro del empleo. ▪ Motivación por seguir aprendiendo a lo largo de la carrera. ▪ Percepción del crecimiento profesional desde la titulación.		
	Estabilidad laboral	▪ Permanencia en el empleo durante periodos prolongados. ▪ Percepción de seguridad en el puesto actual. ▪ Grado de confianza en la continuidad del empleo. ▪ Capacidad para enfrentar cambios sin perder estabilidad.		
	Redes profesionales.	▪ Participación en asociaciones o comunidades profesionales. ▪ Mantenimiento de contactos con excompañeros o docentes. ▪ Capacidad para generar vínculos estratégicos para el empleo. ▪ Uso de plataformas digitales para la inserción laboral.		

Tabla 3

Operacionalización de la variable satisfacción laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO
Satisfacción laboral	Satisfacción con el puesto de trabajo	▪ Percepción de adecuación entre funciones y perfil profesional. ▪ Grado de cumplimiento de expectativas laborales. ▪ Nivel de interés y motivación hacia las tareas asignadas. ▪ Evaluación del contenido y desafío del trabajo diario.	(1) Nunca	
	Ambiente laboral	▪ Calidad de las relaciones con colegas y superiores. ▪ Percepción de clima organizacional positivo. ▪ Sentimiento de inclusión y respeto en el entorno laboral. ▪ Nivel de armonía y colaboración en el espacio de trabajo.	(2) Casi nunca	(1) Malo
	Reconocimiento	▪ Percepción de valoración por el trabajo realizado. ▪ Frecuencia de retroalimentación positiva de parte de superiores. ▪ Existencia de incentivos o recompensas no monetarias. ▪ Sentimiento de orgullo y pertenencia en la institución.	(3) A veces	(2) Regular
	Desarrollo personal	▪ Oportunidades de crecimiento dentro de la organización. ▪ Percepción de aprendizaje constante en el trabajo. ▪ Balance entre la vida personal y profesional. ▪ Grado de autorrealización alcanzado en el entorno laboral.	(4) Casi siempre	(3) Bueno
			(5) Siempre	

1.6. Justificación e importancia

Justificación teórica: La investigación se sustentó en modelos y enfoques contemporáneos sobre competencias laborales, empleabilidad y satisfacción laboral, los cuales permitieron establecer relaciones conceptuales y causales entre las variables. Se abordaron teorías como el enfoque de competencias de Spencer y Spencer en 1993, el modelo de empleabilidad de Fugate et al. (2004), y los aportes de Locke en 1976 sobre la satisfacción laboral. La revisión de literatura permitió identificar vacíos empíricos en el contexto de los titulados universitarios, justificando la necesidad de generar un marco teórico específico que integrara estos tres constructos en un mismo modelo explicativo.

Justificación práctica: La investigación permitió obtener evidencia empírica sobre el grado de correspondencia entre las competencias adquiridas en la universidad y las exigencias del mercado laboral. Asimismo, se proporcionaron insumos útiles para mejorar los procesos de formación profesional, adecuar los planes de estudio a las demandas del entorno y fortalecer los mecanismos de inserción laboral. Los resultados obtenidos sirvieron como base para que las autoridades universitarias tomen decisiones estratégicas orientadas a elevar el nivel de empleabilidad y satisfacción laboral de sus egresados.

Justificación social: La investigación respondió a la necesidad de mejorar la transición de los jóvenes profesionales hacia el mercado de trabajo, en un contexto caracterizado por altos niveles de desempleo juvenil y subempleo profesional. La investigación aportó información relevante para contribuir a la formación de capital humano competente, favoreciendo la movilidad social ascendente, el desarrollo profesional digno y la reducción de brechas de empleabilidad. Además, se promovió el fortalecimiento del vínculo entre universidad, sociedad y sector productivo, con miras a una formación más pertinente y responsable socialmente.

Justificación metodológica: La investigación usó del método cuantitativo debido a que permitió medir objetivamente las percepciones de los titulados respecto a sus competencias laborales, así como evaluar su impacto sobre la

empleabilidad y la satisfacción laboral. A través del diseño no experimental de tipo transversal, se recolectaron datos mediante encuestas estructuradas aplicadas a una muestra representativa, lo que permitió identificar patrones, establecer influencias significativas entre las variables y validar estadísticamente las hipótesis planteadas.

Importancia: La investigación revistió relevancia académica, institucional y social, al integrar tres dimensiones claves del desarrollo profesional de los titulados universitarios: competencias, empleabilidad y satisfacción laboral. Su aporte fue relevante para la gestión universitaria, al ofrecer evidencia diagnóstica que contribuyó a la mejora continua de la calidad educativa y la pertinencia formativa. Asimismo, fortaleció el campo de estudio de la administración educativa y la gestión del talento humano, mediante un análisis riguroso que conectó la formación académica con los resultados laborales concretos de los egresados.

1.7. Viabilidad

La investigación contó con acceso oportuno a la base de datos de titulados proporcionada por la universidad, lo que permitió identificar y contactar a los participantes a través de medios digitales y físicos. Asimismo, se dispuso de los recursos necesarios para la elaboración, validación y aplicación del instrumento de recolección de datos, lo que facilitó el desarrollo eficiente del trabajo de campo. El interés de la institución en mejorar sus indicadores de inserción laboral y calidad educativa contribuyó al respaldo institucional del estudio, permitiendo gestionar los permisos correspondientes con agilidad. Además, el diseño metodológico cuantitativo se adecuó a los objetivos del estudio, permitiendo recopilar y analizar datos de manera rigurosa y sistemática. La experiencia investigadora del equipo a cargo también reforzó la factibilidad del proceso, asegurando la pertinencia académica y la rigurosidad científica del estudio.

1.8. Limitaciones

La investigación presentó una dificultad para ubicar y contactar a ciertos titulados debido al tiempo transcurrido desde su egreso o al desactualizado registro de datos personales, lo cual redujo el tamaño muestral efectivo. Otra limitación

estuvo relacionada con la disposición de los participantes para responder con objetividad y profundidad al instrumento, lo que generó respuestas poco consistentes en algunos casos, afectando parcialmente la calidad de la información recolectada. Asimismo, al centrarse en una sola escuela profesional de una universidad específica, los resultados no fueron generalizables a todo el sistema universitario, limitando su alcance externo. Finalmente, si bien se emplearon análisis estadísticos para establecer relaciones entre las variables, la naturaleza no experimental del estudio impidió establecer relaciones causales estrictas, restringiendo las inferencias a correlaciones observadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Aguilera et al. (2024), en su estudio titulado “Las habilidades sociales en las competencias laborales de la figura profesional comercialización y ventas”, llegaron a las siguientes conclusiones: Se resaltó la necesidad de fortalecer el sistema educativo con el fin de potenciar las competencias laborales, ya que estas permiten comprender a profundidad los procesos comerciales, las estrategias de ventas, la gestión de relaciones con los clientes, el análisis de mercados, las técnicas de promoción, entre otras habilidades esenciales para desenvolverse de manera eficaz en entornos empresariales vinculados con la comercialización de bienes y servicios. **S**e identificó que una parte considerable del alumnado manifiesta poseer fortalezas como la comunicación asertiva, la capacidad para resolver conflictos y el trabajo en equipo, lo que les permite afrontar diversos retos con autonomía. No obstante, se reconoció la existencia de un grupo minoritario de estudiantes que aún se encuentran en proceso de adquirir los conocimientos y destrezas necesarias para su inserción en el ámbito laboral, razón por la cual se requiere implementar un acompañamiento continuo y un monitoreo más progresivo para lograr el perfil deseado de la figura técnica en comercialización y ventas. Se evidenció que la institución educativa ha venido aplicando estrategias orientadas al fortalecimiento de las habilidades sociales en el contexto de la formación técnica profesional. En consecuencia, los estudiantes han desarrollado competencias clave como la comunicación asertiva, la resolución de conflictos, el trabajo colaborativo, la empatía y el autoconocimiento, lo que refleja una preparación sólida para enfrentar con éxito los desafíos que plantea el entorno laboral y profesional. **L**os hallazgos de la investigación evidencian que se vienen consolidando estrategias metodológicas que favorecen el desarrollo de habilidades sociales en los estudiantes, en estrecha relación con las competencias laborales exigidas por el perfil técnico profesional de comercialización y ventas.

Varona y Ramos (2024), en su estudio titulado “Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios: Un estudio descriptivo”, llegaron a las siguientes conclusiones: Se sostiene que la formación en competencias blandas, orientada a responder a los desafíos emergentes que plantean las dinámicas políticas, económicas y sociales actuales, constituye una responsabilidad compartida entre el Estado, las instituciones de educación superior (IES), los egresados y el sector productivo. El Estado, en este sentido, tiene el deber de formular políticas públicas educativas que promuevan la formación por competencias, mientras que las IES deben normar su integración en los planes curriculares de los programas académicos y asegurar la capacitación continua de sus docentes en habilidades de alto impacto. Dicha cooperación interinstitucional se torna imprescindible, considerando que las competencias blandas resultan fundamentales para afrontar los cambios acelerados del entorno global. En un mundo marcado por la transformación constante en los ámbitos político, económico y social, esta sinergia entre actores clave permite que los profesionales se encuentren mejor preparados para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que el contexto ofrece. Se plantea que los programas académicos, tanto de pregrado como de posgrado, deben vincularse con los egresados y el sector productivo para diseñar proyectos curriculares orientados a la formación en competencias blandas. Este enfoque no solo responde a las exigencias del mercado laboral, sino también a las demandas sociales, políticas y económicas del entorno, contribuyendo de esta manera al desarrollo integral y a la mejora de la calidad de vida de la población. Se enfatiza la importancia estratégica que tiene la formación en habilidades blandas para los profesionales en el contexto global contemporáneo. En este marco, la Universidad del Cauca debe asumir un rol protagónico asegurando que sus programas académicos brinden a los estudiantes las competencias laborales pertinentes y de gran impacto, tanto para su inserción en el mercado laboral como para el ejercicio de roles de liderazgo. Esto implica una revisión periódica de los planes de estudio y una interacción permanente con el sector empresarial para atender las demandas cambiantes del entorno laboral. Se destaca que los egresados deben asumir un rol activo en su formación continua, comprometiéndose con el aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias blandas a lo largo de su trayectoria profesional. Esta actitud les permitirá adaptarse

con mayor eficacia a las transformaciones del entorno y aportar al fortalecimiento y dinamismo del sector productivo. Se resalta que la cooperación interinstitucional entre las IES, tanto públicas como privadas, resulta crucial para establecer criterios comunes y fomentar una formación en competencias blandas a nivel nacional. Más allá de los indicadores de prestigio académico o rankings, el verdadero foco debe orientarse al desarrollo de las regiones, propiciando un impacto social más profundo y duradero. Se concluye que el desarrollo de habilidades blandas fortalece la capacidad de los profesionales para desempeñarse con mayor competencia y proactividad en su entorno laboral. Estas habilidades permiten resolver conflictos de manera eficiente, mejorar las relaciones interpersonales y generar ambientes laborales más productivos. En consecuencia, integrar las competencias blandas en la formación académica y profesional resulta indispensable para alcanzar el éxito individual y colectivo en una sociedad en constante cambio y evolución

Franklin y Escobar (2023), en su estudio titulado “Seguimiento a egresados de la Licenciatura de Psicología de la Universidad Metropolitana (Cohortes 2014 - 2021)”, llegaron a las siguientes conclusiones: La investigación permitió aproximarse al perfil académico y profesional de los egresados de la Licenciatura en Psicología de la UNIMET, a través del análisis de datos recolectados sobre la trayectoria académica, la continuidad de estudios, la inserción laboral y el desarrollo profesional de 102 egresados entre los años 2014 y 2021. Todos ellos cursaron sus estudios bajo el plan académico reformado en 2010, caracterizado por una estructura trimestral y una duración nominal de cuatro años. Respecto al plan de estudios trimestral, los egresados manifestaron una satisfacción moderada. Reconocen que este formato se adapta adecuadamente a las exigencias del mundo globalizado, ya que facilita la organización del tiempo y la planificación personal. Sin embargo, también señalaron ciertas limitaciones en cuanto a la posibilidad de profundizar en los contenidos. En cuanto a la virtualidad, intensificada por la pandemia de COVID-19, esta modalidad fue bien valorada, especialmente por quienes trabajan o tienen responsabilidades familiares, aunque algunos consideraron que no todas las asignaturas se adaptan eficazmente a esta modalidad y recomendaron mejoras en las estrategias y entornos de aprendizaje. En relación con la duración oficial de cuatro años para completar la carrera, solo el

27% de los egresados logró culminarla en ese plazo. La mayoría necesitó entre cinco y seis años para graduarse, fenómeno que también se presenta en otras carreras similares de universidades nacionales, lo que indica una tendencia general en el tiempo requerido para finalizar estudios de esta naturaleza. Se destaca que el 72% de los egresados ha continuado su formación académica mediante estudios de posgrado, tanto en Venezuela como en el extranjero. Esta tendencia pone de manifiesto el valor que la UNIMET otorga a la educación continua y el interés de los profesionales por especializarse y aumentar su competitividad. No obstante, la crisis socioeconómica del país, reflejada en la disminución de la calidad de vida y la falta de oportunidades laborales adecuadas, ha llevado al 50% de la muestra a emigrar. Muchos de ellos han sido reconocidos académicamente en países como Argentina, España, Chile y México, lo que ha facilitado el proceso de homologación de títulos y el ejercicio profesional en el exterior. Respecto a la experiencia laboral, cerca de la mitad de los egresados tuvo algún tipo de empleo durante sus estudios, generalmente relacionado con el área de la psicología, lo cual les permitió adquirir experiencia y apoyar económicamente a sus familias. Tras la obtención del título, la mayoría se insertó rápidamente en el mercado laboral; un 55% consiguió empleo en menos de tres meses tras su egreso. Al momento del estudio, el 90% de la muestra se encontraba trabajando, lo que evidencia una demanda constante de psicólogos en Venezuela. Sin embargo, persiste la necesidad de mejorar las condiciones salariales y de empleo en comparación con las ofrecidas en el extranjero. Las principales áreas de desempeño son la psicología organizacional, seguida de la clínica y la educativa, lo que subraya la importancia de reforzar la formación en estas especialidades. Tanto la trayectoria académica como profesional de varios egresados refleja un alto nivel de competitividad. Muchos han accedido a programas de posgrado (maestrías, especializaciones, diplomados y doctorados) en instituciones de prestigio nacional e internacional, así como a puestos laborales en reconocidas empresas. Además, un 15% ha emprendido su propio negocio o ha abierto una consulta privada, lo cual evidencia su capacidad de iniciativa y liderazgo profesional. Al consultar sobre la satisfacción con la formación recibida y su vinculación con el campo laboral, los egresados expresaron sentirse mayoritariamente conformes, especialmente en las áreas fundamentales de la psicología y en temas de emprendimiento. No obstante, sugieren una mayor

vinculación entre los contenidos académicos y las exigencias del entorno profesional, así como una ampliación de las horas prácticas y de formación en diagnóstico e intervención, en las áreas organizacional, clínica, educativa y social-comunitaria, con el fin de lograr una preparación más equilibrada y actualizada. Los empleadores identifican como principales expectativas al momento de contratar psicólogos: habilidades diagnósticas, intervención psicoterapéutica, manejo tecnológico, altos principios éticos, capacidad para recopilar y analizar información, además de cualidades personales como responsabilidad, empatía, proactividad y creatividad. De acuerdo con estas expectativas, los empleadores manifestaron satisfacción con el desempeño de los egresados de la Universidad Metropolitana, calificándolos como algunos de los mejores posicionados del país. En comparación con otros profesionales, como los egresados de la UCAB, resaltan que los psicólogos unimetanos se enfocan en el “por qué” y el “para qué” de los fenómenos, y no exclusivamente en un enfoque paradigmático. Son valorados por su habilidad para resolver problemas de manera práctica, rápida y creativa. No obstante, se sugiere mejorar la apertura hacia otros enfoques psicológicos, el desarrollo de competencias gerenciales y la conciencia sobre la importancia de la formación de posgrado para la especialización profesional. Los empleadores consideran que los psicólogos egresados de la UNIMET han desarrollado en gran medida las competencias promovidas por el modelo educativo de la institución. Sin embargo, recomiendan fortalecer las habilidades de análisis e interpretación para la generación de conocimiento, fomentar el espíritu emprendedor y promover el compromiso en programas de responsabilidad social. Además, proponen reforzar capacidades de liderazgo, inspiración y trabajo colaborativo en entornos empresariales. Se concluye que es fundamental seguir desarrollando investigaciones que permitan mejorar el nivel formativo de los psicólogos en la UNIMET. Para ello, se sugiere analizar en profundidad las áreas de la carrera —clínica, organizacional, educativa y social-comunitaria— para identificar fortalezas, carencias y necesidades, considerando la opinión de egresados, docentes y estudiantes. Con el objetivo de atraer más estudiantes y fomentar la formación continua de egresados dentro y fuera del país, se recomienda ofrecer cuanto antes programas de posgrado en modalidad virtual, en áreas como Psicología Positiva, Neuropsicología, Técnicas Psicoterapéuticas y Psicología del Consumo. Se sugiere

a la Escuela de Psicología y al Departamento de Ciencias del Comportamiento que adapten aún más las asignaturas a las demandas del entorno laboral actual. Asimismo, se debe incentivar en los estudiantes la importancia de la experiencia profesional, además de promover su inscripción en la Federación de Psicólogos de Venezuela y en el Colegio Estadal correspondiente tras su egreso. Si bien ha habido un aumento en la cantidad de egresados inscritos respecto al primer estudio realizado en 2013, aún cerca del 50% de la muestra analizada en 2021 no se ha inscrito formalmente. Los egresados recomiendan consolidar más convenios con universidades e instituciones educativas internacionales, a fin de fomentar intercambios estudiantiles y docentes. Esto permitiría enriquecer la experiencia académica y ampliar la perspectiva de los profesionales en relación con el ejercicio de la psicología en el ámbito global.

Betancur et al. (2021), en su estudio titulado “Condiciones laborales y satisfacción de los graduados del programa de ortodoncia, Universidad Cooperativa de Colombia”, llegaron a las siguientes conclusiones: Las condiciones laborales de los egresados de la especialidad clínica en ortodoncia presentan aspectos positivos, especialmente en lo que respecta a la rápida incorporación al mercado laboral, ya que la totalidad de los graduados logró insertarse profesionalmente en un corto periodo tras culminar sus estudios de posgrado. Además, una proporción significativa de los participantes declaró percibir ingresos dentro de un rango elevado. No obstante, los autores subrayan la necesidad de desarrollar investigaciones adicionales que contemplen un tamaño muestral más amplio y que profundicen en el análisis de variables como la carga horaria laboral y los tipos de vínculo contractual vigentes. Se observó que las modalidades de ejercicio profesional y las condiciones de trabajo de los ortodoncistas encuestados han experimentado cambios significativos, particularmente en relación con la práctica liberal de la especialidad. Uno de los principales hallazgos es el creciente predominio de contratos flexibles, los cuales, si bien pueden ofrecer ciertos beneficios, también conllevan desventajas importantes que inciden en niveles de satisfacción laboral más bajos y revelan una clara tendencia hacia la precarización progresiva de las condiciones laborales en el sector.

Orozco et al. (2021), en su estudio titulado “Formación de posgrado y satisfacción laboral en institutos superiores tecnológicos de Riobamba, Ecuador”, llegaron a las siguientes conclusiones: Se comprobó que la encuesta aplicada constituye un instrumento válido para evaluar el impacto de la formación académica en los docentes, ya que estos reconocen que dicho proceso les ha permitido acceder a cargos académicos de mayor jerarquía, obtener un mayor reconocimiento profesional y social, así como fortalecer sus competencias pedagógicas. Los resultados obtenidos en los institutos superiores tecnológicos evaluados indican que la formación de posgrado no tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral del personal docente. Esto pone en evidencia la escasa existencia de incentivos laborales que estimulen la realización de estudios de posgrado, así como la falta de reconocimiento institucional acorde con el nivel académico alcanzado. Tales carencias limitan la posibilidad de que la formación de posgrado se traduzca en mejoras reales en la satisfacción profesional. Por ello, el estudio identificó como áreas prioritarias para la gestión del capital humano en estas instituciones la formación en docencia e investigación, la promoción profesional y el reconocimiento efectivo del desarrollo docente. Se reconoció como limitación del estudio el hecho de haberse realizado únicamente en dos institutos superiores tecnológicos, lo que restringe la generalización de los resultados. En consecuencia, se recomienda ampliar la aplicación de la encuesta a una muestra más representativa de docentes y centros educativos, con el fin de analizar de forma más amplia el comportamiento de las variables estudiadas. Ello permitiría generar una base sólida para evaluar las políticas actuales en torno a los incentivos para la formación de posgrado y las condiciones de estabilidad laboral en los institutos tecnológicos públicos del Ecuador.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Vásquez (2024), en su estudio titulado “Competencias profesionales y empleabilidad de los egresados de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2016-2020”, llegaron a las siguientes conclusiones: Se evidenció una correlación positiva y altamente significativa entre las competencias profesionales y la empleabilidad de los

egresados de la Escuela de Administración de Empresas durante el periodo 2016-2020 (Rho = 0.664, p < 0.01), según los datos presentados en la Tabla 2. Este resultado contrasta con lo observado en el estudio del sector empresarial (Tabla 6), donde la correlación, si bien positiva, fue de nivel medio (Rho = 0.517, p < 0.05). Estos hallazgos sugieren que la relación entre las competencias profesionales y la empleabilidad es más sólida desde la perspectiva de los egresados que desde la visión del entorno empresarial. Se identificó una coincidencia general en la valoración del nivel de competencias personales y profesionales entre los egresados y el sector empresarial. Los resultados muestran que el 48.4% de los egresados reportan un alto nivel en competencias personales, y el 46.8% en competencias profesionales. Por su parte, los empleadores evalúan las competencias personales en un 45.1% y las profesionales en un 58.1%. Sin embargo, tanto los egresados (54%) como el sector empresarial (52.4%) coinciden en calificar las competencias organizacionales en un nivel medio, lo que evidencia una oportunidad de mejora en este aspecto específico. Los indicadores de empleabilidad reflejan una inserción laboral destacada por parte de los egresados, alcanzando una tasa del 45.2%, mientras que desde la perspectiva del sector empresarial este indicador llega al 58.1%. Los egresados demuestran poseer habilidades clave como la comunicación efectiva, actitudes positivas y valores sólidos, lo cual facilita su incorporación al mercado de trabajo. Asimismo, los datos revelan que en el entorno laboral los egresados alcanzan un 58.1%, frente al 50% reportado por el sector empresarial, lo que indica que cuentan con los conocimientos y destrezas necesarias para adaptarse adecuadamente al entorno profesional, desempeñarse con eficacia y alcanzar niveles de satisfacción en el ejercicio de sus funciones.

Rodríguez (2023), en su estudio titulado “Modelo de diseño curricular basado en competencias para la inserción laboral de los titulados de la Escuela Profesional de Turismo - Universidad Nacional de San Martín, llegaron a las siguientes conclusiones: Al culminar la elaboración de un modelo de diseño curricular orientado por competencias, se prevé que este genere un impacto favorable en la inserción laboral de los titulados de la Escuela Profesional de Turismo de la Universidad Nacional de San Martín, principalmente porque responde a las demandas reales del

mercado laboral. En tal sentido, se confirmó la hipótesis planteada en el estudio al obtenerse un valor p de 0.000 mediante la prueba Rho de Spearman, lo que respalda la validez estadística de la relación analizada. El 56% de los titulados manifestó que el actual diseño curricular por competencias de la referida escuela profesional presenta deficiencias, debido a que aún se encuentra estructurado bajo un enfoque tradicional centrado en objetivos, lo cual limita la posibilidad de verificar el logro de competencias reales, ya que este enfoque formativo no ha sido plenamente implementado. El 54% de los egresados considera que la inserción laboral de los titulados es inadecuada, señalando que existen múltiples dificultades para acceder a un empleo relacionado con su carrera profesional, tanto por la baja remuneración como por las condiciones contractuales y laborales desfavorables, lo que obstaculiza su desarrollo profesional. Se identificó que existe una relación significativa entre el diseño curricular y la empleabilidad en la inserción laboral, con un valor p inferior a 0.01 y un coeficiente de correlación r de 0.798. Esto evidencia que las falencias detectadas en el currículo actual inciden negativamente en la capacidad de los titulados para permanecer de manera estable en un determinado puesto de trabajo. Se halló una correlación entre el diseño curricular y la ocupabilidad de los titulados, con un valor r de 0.768 y un p menor a 0.01. Este resultado reafirma que las deficiencias del diseño curricular vigente repercuten directamente en las oportunidades de ocupación de los egresados, limitando su acceso y permanencia en el mercado laboral.

Vásquez y Querevalú (2023), en su estudio titulado “Competencias profesionales y empleabilidad de egresados de la Escuela de Administración de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2016-2020”, llegaron a las siguientes conclusiones: Se identificó una relación directa y estadísticamente significativa entre las competencias profesionales y la empleabilidad, con un coeficiente de correlación de 0.664 y un nivel de significancia menor a 0.01. Este hallazgo, aplicado a los egresados de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) en el periodo 2016-2020, demuestra que a mayor desarrollo de competencias profesionales, mayor es la probabilidad de inserción laboral y permanencia en el mercado de trabajo. Se constató que los niveles de competencias profesionales, tanto personales como

profesionales, se ubican en rangos predominantemente altos, con un 48.4% y 46.8% respectivamente. En cambio, en cuanto a las competencias organizacionales, el 54% de los egresados presenta un nivel medio. Destacan fortalezas como la autoconfianza, el autocontrol, la empatía, el compromiso, la motivación, la capacidad organizativa y la orientación a la calidad. Sin embargo, se identificó la necesidad de fortalecer habilidades clave como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la formación continua, a fin de mejorar la empleabilidad de los egresados y su adaptabilidad a las exigencias del entorno profesional. Se evidenció que la empleabilidad de los egresados de la Escuela de Administración de Empresas de la USAT durante el periodo 2016-2020 se caracteriza por una sólida inserción laboral, alcanzando el 45.2%. Los participantes demostraron competencias adecuadas en comunicación, actitudes positivas y una conducta guiada por valores y principios. En el entorno laboral, el 58.1% de los egresados manifiesta poseer conocimientos y habilidades pertinentes que les permiten integrarse con éxito al mercado de trabajo y desempeñarse conforme a sus capacidades y potencial. En lo que respecta a las competencias más requeridas por el sector empresarial para incrementar la empleabilidad de los egresados, se subraya la importancia de lograr un equilibrio entre las habilidades técnicas y las habilidades blandas. Entre estas últimas, destacan la capacidad de trabajar en equipo, mantener una ética profesional sólida, mantenerse actualizado en áreas de especialización, y aplicar el pensamiento innovador mediante la generación de ideas creativas. Fortalecer estas competencias no solo ampliará las posibilidades de inserción laboral, sino que también otorgará a los egresados una ventaja competitiva en un mercado laboral cada vez más exigente.

Montes (2022), en su estudio titulado “Autoestima, habilidades sociales y empleabilidad en los estudiantes de la Escuela Superior Técnica SENCICO de Lima, 2018, llegaron a las siguientes conclusiones: Se validó la Hipótesis Específica 1, que proponía la existencia de una relación significativa entre la autoestima y las habilidades sociales en los estudiantes de la EST SENCICO de Lima, 2018. El análisis estadístico reveló un coeficiente de correlación de 0.99, lo que indica una relación directa, muy alta y significativa entre ambas variables. En consecuencia, se concluyó que a mayor nivel de autoestima, mayor es también el nivel de habilidades

sociales, confirmándose así dicha hipótesis. Se corroboró la Hipótesis Específica 2, la cual planteaba que existe una relación significativa entre la autoestima y la empleabilidad en los estudiantes de la EST SENCICO de Lima, 2018. El procesamiento estadístico arrojó una correlación de 0.89, lo que demuestra una relación directa y significativa entre ambas variables. Por tanto, se concluyó que un aumento en la autoestima conlleva un incremento en los niveles de empleabilidad, dándose por comprobada la segunda hipótesis específica. Se verificó la validez de la Hipótesis Específica 3, que afirmaba la existencia de una relación significativa entre las habilidades sociales y la empleabilidad. El análisis estadístico evidenció una correlación de 0.88, lo cual confirma una asociación directa y significativa entre dichas variables. Por ende, se concluyó que un mayor desarrollo de habilidades sociales favorece el incremento de la empleabilidad, quedando demostrada también esta tercera hipótesis. Se confirmó la Hipótesis General, que sostenía que existe una relación directa y significativa entre la autoestima, las habilidades sociales y la empleabilidad en los estudiantes de la Escuela Superior Técnica SENCICO de Lima, 2018. El análisis estadístico reveló correlaciones elevadas y estadísticamente significativas entre las tres variables, lo que permite afirmar que, a medida que aumentan la autoestima y las habilidades sociales, también se incrementa la empleabilidad de manera significativa. En consecuencia, se consideró comprobada la hipótesis general del estudio.

Salazar (2021), en su estudio titulado “Estrategia de formación profesional en competencias laborales transversales sustentada en un modelo tutorial para la empleabilidad del egresado de Enfermería, llegaron a las siguientes conclusiones: Se realizó una caracterización epistemológica del proceso de formación profesional en competencias laborales transversales y de su dinámica, en función de la empleabilidad del egresado. Este análisis permitió identificar y delimitar, con base en los fundamentos teóricos pertinentes, las categorías esenciales que conforman el modelo tutorial integral orientado a la formación de un profesional empleable. Se analizaron las principales tendencias históricas vinculadas al desarrollo del proceso formativo en competencias laborales transversales, considerando como ejes de estudio al egresado, el plan de estudios y el enfoque por competencias. Este análisis permitió evidenciar la evolución del concepto de competencias, su progresiva

incorporación al ámbito educativo desde una perspectiva integral, la influencia del Proyecto Tuning en la identificación de competencias transversales clave y su incorporación estructurada al currículo como herramienta para potenciar la empleabilidad en el contexto actual. Se diagnosticó el estado actual del proceso formativo en competencias transversales, evidenciando percepciones medianamente favorables en relación con sus dos dimensiones y fases. No obstante, el estudio identificó deficiencias significativas como el escaso reconocimiento del contexto tutorial profesional-laboral, una interpretación teórica limitada del enfoque tutorial, baja sistematización formativa, insuficientes acciones integrales orientadas al desarrollo de egresados empleables, escasa apropiación cualificada del proceso formativo y un débil acoplamiento entre formación y empleabilidad. Estas fases constituyen los puntos críticos del problema. Se diseñó el Modelo Tutorial Integral Profesional Empleable, sustentado en el enfoque holístico configuracional de Homero Fuentes. Este modelo evidencia la interrelación coherente entre la intención formativa, la orientación hacia la empleabilidad en un contexto profesional específico, el propósito del proceso, la sistematización integral del componente tutorial y el objetivo final: lograr el acoplamiento formativo de los egresados para su inserción efectiva en el ámbito laboral. Se formuló una estrategia de formación profesional en competencias laborales transversales a partir del Modelo Tutorial Integral Profesional Empleable. Esta estrategia se fundamenta en la relación holística y dialéctica entre dos dimensiones clave: la dimensión contextual de la tutoría formativa profesional-laboral y la dimensión de sistematización tutorial que articula el desarrollo integral de egresados empleables. La validez y pertinencia tanto del modelo como de la estrategia fueron evaluadas mediante juicio de expertos, quienes concluyeron que ambas propuestas son altamente viables y adecuadas para su implementación en contextos de formación profesional orientados a la empleabilidad. La aplicación parcial de la estrategia de formación profesional en competencias transversales fue ejemplificada a través de las dos primeras fases del modelo. Los resultados obtenidos en la evaluación posterior (post prueba) permitieron evidenciar transformaciones significativas en el proceso formativo, reflejando avances concretos en la empleabilidad de los egresados.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Competencias laborales

Es el conjunto articulado de saberes, habilidades, actitudes y valores que permiten a los profesionales desempeñarse de manera competente en distintos contextos laborales, respondiendo con eficacia a las exigencias del entorno productivo y social. Estas competencias son el resultado de un proceso formativo integral que prepara al egresado no solo para ejecutar tareas técnicas, sino también para enfrentar situaciones complejas, adaptarse a los cambios del entorno organizacional y actuar con responsabilidad ética y compromiso ciudadano (Aguilera et al., 2024). Asimismo, las competencias laborales representan la capacidad del titulado para movilizar de forma pertinente sus conocimientos académicos, experiencias prácticas y recursos personales en la resolución de problemas reales del ámbito laboral, contribuyendo activamente al cumplimiento de metas organizacionales, a la mejora de los procesos y a la innovación continua. Esta capacidad es reconocida como un indicador esencial de la calidad de la formación recibida en la institución universitaria (Solís, 2024).

Además, las competencias laborales son entendidas como el producto de la formación por competencias implementada en la educación superior, la cual busca formar egresados con autonomía, pensamiento crítico, liderazgo y sentido colaborativo, capaces de enfrentar entornos dinámicos, globalizados y tecnológicamente avanzados, con un alto nivel de desempeño y una conducta orientada al logro de resultados sostenibles y éticamente responsables (Vásquez, 2024). Por otro lado, estas competencias adquieren una relevancia particular, ya que permiten evaluar el grado de preparación real del egresado para integrarse en organizaciones públicas o privadas, liderar equipos de trabajo, tomar decisiones estratégicas y aportar a la competitividad institucional, constituyéndose en un puente directo entre la universidad y el mercado laboral, y reflejando la pertinencia del perfil profesional con respecto a las demandas del entorno (Varona y Ramos, 2024).

Finalmente, las competencias laborales de los titulados se conciben como un conjunto dinámico, acumulativo y evolutivo de capacidades que se desarrollan tanto durante la vida universitaria como en la trayectoria profesional, y que se fortalecen a través de la experiencia, la formación continua y la interacción con los distintos desafíos del mundo del trabajo. Estas competencias son fundamentales para promover la empleabilidad, la movilidad laboral, y el desarrollo personal y social del egresado (Vera, 2024).

2.2.2. Enfoques teóricos de las competencias laborales

El concepto de competencias laborales ha experimentado una transformación progresiva en la teoría administrativa y organizacional, pasando de ser una herramienta meramente operativa a consolidarse como un pilar estratégico en la gestión del capital humano. En el contexto contemporáneo, las competencias laborales no solo se vinculan con la capacidad de ejecutar tareas específicas, sino que representan una síntesis entre conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (saber ser) y valores (saber convivir), enmarcadas dentro de una visión sistémica del desempeño y la productividad organizacional (Chávez, 2023).

Desde la perspectiva académica y profesional, se han identificado tres grandes enfoques teóricos que explican y fundamentan el desarrollo y aplicación de las competencias laborales:

- **Enfoque conductista (behaviorista):** Este enfoque tiene sus raíces en la psicología conductual y se orienta hacia la observación de comportamientos medibles y objetivamente evaluables (Galán et al., 2023). David McClelland, uno de sus principales exponentes, sostuvo en su obra de 1973 (“Testing for competence rather than for intelligence”) que los atributos observables del comportamiento humano, como la iniciativa, la perseverancia, la autoconfianza y la capacidad de asumir riesgos calculados, constituían predictores más fiables del éxito profesional que los títulos académicos o los puntajes en pruebas de inteligencia. Este paradigma ha influido significativamente en los sistemas de evaluación del desempeño y en los

modelos de competencias utilizados en procesos de selección de personal, orientación vocacional y gestión por resultados (González et al., 2022).

- **Enfoque funcionalista o normativo:** En este marco teórico, ampliamente utilizado en políticas de certificación ocupacional y formación profesional en países anglosajones, las competencias son concebidas como la capacidad demostrada por una persona para realizar eficazmente tareas o funciones propias de un puesto de trabajo, conforme a estándares previamente definidos por instituciones reguladoras o sectores productivos (Gutiérrez y Rodríguez, 2023). Este enfoque se fundamenta en la adecuación entre el perfil profesional y las demandas concretas del puesto, facilitando la alineación entre el mundo educativo y el mercado laboral. En este sentido, organismos como el National Vocational Qualification del Reino Unido han institucionalizado catálogos de competencias por ocupación, promoviendo sistemas modulares de aprendizaje orientados al logro de estándares (Magaña, 2022).

- **Enfoque constructivista o educativo:** Este paradigma, de carácter integrador y centrado en el sujeto como constructor activo de su aprendizaje, considera que las competencias no se adquieren de forma aislada, sino que se desarrollan a través de experiencias contextualizadas, interacciones sociales significativas y la reflexión crítica sobre la práctica (Rodríguez, 2023). Desde esta óptica, las competencias laborales se conceptualizan como un proceso dinámico, continuo y multidimensional, que incluye la capacidad para transferir aprendizajes a nuevas situaciones laborales, resolver problemas complejos y adaptarse a entornos de incertidumbre. Este enfoque ha sido ampliamente promovido por organismos multilaterales como la UNESCO, la OCDE y la Unión Europea, en concordancia con las transformaciones del empleo en la sociedad del conocimiento (Pozo, 2020).

En la administración contemporánea, estos enfoques no se excluyen entre sí, sino que se complementan. Las organizaciones inteligentes, en línea con el pensamiento sistémico de Peter Senge en 1990, reconocen que el desarrollo de competencias laborales es un proceso continuo de construcción de capacidades

organizacionales que se reflejan tanto en la eficiencia interna como en la competitividad externa (Rubio, 2023). Por ello, la gestión de las competencias se ha integrado a los modelos de recursos humanos, planificación estratégica y gestión del conocimiento en las instituciones públicas y privadas.

2.2.3. Tipologías de las competencias

En el ámbito de la gestión del talento humano y del desarrollo organizacional, la tipología de competencias constituye una herramienta fundamental para estructurar perfiles de puesto, diseñar programas de formación y evaluar el rendimiento individual y colectivo (Saavedra, 2017). Las competencias se clasifican comúnmente en tres grandes categorías: técnicas, blandas y transversales.

- **Competencias técnicas o duras (hard skills):** Son aquellas relacionadas directamente con el conocimiento técnico, científico o procedimental requerido para la ejecución de tareas específicas en un determinado campo profesional. Estas competencias suelen adquirirse en espacios formales de educación superior, como carreras universitarias, institutos tecnológicos o programas de certificación profesional, y se actualizan mediante formación continua y experiencia práctica (Vargas y Lara, 2023). Ejemplos de estas competencias incluyen el dominio de software especializado, análisis financiero, diseño de proyectos, aplicación de normativas sectoriales, manejo de equipos tecnológicos, entre otros. En la administración moderna, las competencias técnicas representan la base operativa del desempeño, pero resultan insuficientes si no se complementan con competencias relacionales y estratégicas (Usuga, 2018).

- **Competencias blandas (soft skills):** Se refieren a las habilidades sociales, emocionales y comunicativas que facilitan la interacción interpersonal, la colaboración efectiva y la gestión de conflictos dentro de las organizaciones. Estas competencias son consideradas claves en la construcción de un clima laboral positivo, el fortalecimiento del liderazgo y la generación de confianza organizacional (Aguilera et al., 2024). Entre ellas destacan la empatía, la asertividad, el trabajo en equipo, la capacidad de persuasión, la resolución

de problemas, la toma de decisiones y la resiliencia emocional. La literatura gerencial contemporánea ha enfatizado el valor estratégico de estas competencias, señalando que su presencia eleva el nivel de compromiso de los colaboradores, reduce los costos derivados de la rotación y mejora la adaptabilidad al cambio (Vásquez y Querevalú, 2023).

- **Competencias transversales:** Constituyen un conjunto de capacidades que no son específicas de una sola profesión u ocupación, sino que se aplican a múltiples contextos y sectores productivos. Se trata de competencias como el pensamiento crítico, la autonomía, la gestión del tiempo, la capacidad de aprendizaje permanente, el uso responsable de las tecnologías de información, la orientación a resultados y la responsabilidad ética (Solís, 2024). Estas competencias son especialmente relevantes en un entorno laboral caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la innovación constante. La administración estratégica del talento humano reconoce que las competencias transversales son esenciales para construir una fuerza laboral versátil, capaz de enfrentar los desafíos de la transformación digital, la globalización y la sostenibilidad institucional (Vásquez, 2024).

Desde una perspectiva sistémica, el equilibrio entre estas tres tipologías de competencias es vital para el logro de un desempeño organizacional efectivo y sostenible. Mientras las competencias técnicas aseguran la capacidad operativa, las blandas posibilitan el trabajo colaborativo y las transversales garantizan la adaptabilidad y la innovación (Varona y Ramos, 2024). Por ello, las instituciones universitarias que aspiran a formar profesionales altamente empleables y socialmente responsables deben diseñar sus currículos, metodologías y sistemas de evaluación en torno a este modelo integral de competencias.

2.2.4. Formación profesional y desarrollo de competencias

La formación profesional universitaria representa una de las principales funciones estratégicas del sistema educativo superior, al ser el mecanismo mediante el cual se prepara a los futuros profesionales para responder de manera eficaz a las demandas complejas del mercado laboral y del entorno social. En el contexto de las

ciencias administrativas, dicha formación no solo debe centrarse en la transmisión de conocimientos técnicos o teóricos, sino en el desarrollo integral de competencias profesionales, entendidas como combinaciones dinámicas de saberes, habilidades, actitudes y valores que habilitan al individuo para actuar con pertinencia, eficacia, responsabilidad y ética en su desempeño laboral (Chávez, 2023). Este modelo formativo se fundamenta en el enfoque por competencias, una corriente pedagógica que ha ganado protagonismo en las últimas décadas como respuesta a la desconexión entre los contenidos académicos tradicionales y las exigencias reales del mercado de trabajo. Este enfoque propone que el aprendizaje sea concebido como un proceso activo, en el cual el estudiante se convierte en protagonista de su formación, construyendo sus conocimientos a partir de experiencias significativas, reflexivas y contextualizadas (Galán et al., 2023).

La implementación de una formación basada en competencias demanda transformaciones estructurales en los programas académicos, entre ellas la redefinición de perfiles de egreso, el rediseño curricular por resultados de aprendizaje, la adopción de metodologías activas (como el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje por proyectos o el aprendizaje colaborativo), así como la aplicación de sistemas de evaluación orientados a verificar desempeños y evidencias concretas de logro (Gutiérrez y Rodríguez, 2023). Asimismo, el desarrollo de competencias debe ser concebido como un proceso progresivo, transversal e interdisciplinario, que abarque todas las etapas de la trayectoria educativa del estudiante. Desde el ingreso, las universidades deben diseñar mecanismos de diagnóstico de competencias iniciales, orientar los procesos de tutoría académica y personal, y promover experiencias pedagógicas que articulen la teoría con la práctica profesional (González et al., 2022). Las prácticas preprofesionales, los proyectos integradores, las simulaciones de contexto laboral, la investigación aplicada y los vínculos con el entorno socio-productivo son herramientas esenciales para la formación de un egresado competente, proactivo y éticamente comprometido (Magaña, 2022).

Desde una mirada administrativa, el desarrollo de competencias en la educación superior no solo beneficia al individuo, sino que fortalece la eficacia

institucional al mejorar los indicadores de empleabilidad, satisfacción de egresados y reputación universitaria. En un entorno globalizado y altamente competitivo, las universidades tienen la responsabilidad de alinear sus procesos de formación profesional con las necesidades del entorno, respondiendo a los desafíos de la transformación digital, la sostenibilidad, la innovación y la gestión estratégica del conocimiento (Pozo, 2020).

2.2.5. Competencias y desempeño en el entorno laboral

Las competencias laborales, concebidas como recursos estratégicos del capital humano, están directamente relacionadas con el nivel de desempeño profesional que un trabajador puede alcanzar dentro de una organización. El desempeño no se limita al cumplimiento mecánico de funciones, sino que abarca un enfoque cualitativo que incorpora la capacidad para actuar con eficiencia, iniciativa, creatividad, juicio crítico, responsabilidad y capacidad resolutiva frente a situaciones diversas y cambiantes (Rodríguez, 2023). En el ámbito de la administración, el desempeño laboral es un indicador clave de productividad, calidad de servicio, clima organizacional y cumplimiento de objetivos institucionales. Desde esta óptica, el desarrollo de competencias no solo es relevante para el desarrollo individual del trabajador, sino que constituye un eje transversal en los sistemas de gestión del talento humano, pues condiciona el diseño de planes de carrera, procesos de capacitación, mecanismos de evaluación del rendimiento y políticas de retención de personal (Rubio, 2023).

Numerosas investigaciones en gestión del capital humano han evidenciado que los egresados universitarios que culminan sus estudios con un perfil de competencias robusto e integral presentan ventajas competitivas sustantivas en su inserción al mercado laboral. Estas ventajas se reflejan en menores tiempos de búsqueda de empleo, mayor capacidad de adaptación a nuevos contextos, mejores posibilidades de ascenso, así como niveles superiores de satisfacción y compromiso laboral (Vargas y Lara, 2023). Además, existe evidencia empírica de que el desempeño óptimo está asociado no solo a competencias técnicas, sino también a las competencias blandas y transversales, las cuales son determinantes en la gestión de equipos, la atención al cliente, la solución de problemas y la conducción

del cambio organizacional (Usuga, 2018). Desde la perspectiva organizacional, las empresas e instituciones modernas buscan cada vez más profesionales con perfiles competenciales versátiles, capaces de integrarse en entornos multidisciplinarios, de contribuir a la innovación continua y de alinear su actuación con la misión, visión y valores institucionales. En este contexto, las competencias se convierten en un elemento diferenciador clave en la gestión estratégica de los recursos humanos, especialmente en escenarios caracterizados por la incertidumbre, la transformación digital y la necesidad de sostenibilidad organizacional (Saavedra, 2017).

En suma, las competencias laborales actúan como facilitadoras del desempeño organizacional, al integrar conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a la generación de valor en contextos reales. De ahí que su fortalecimiento constituya no solo un objetivo educativo, sino también una estrategia de desarrollo económico, institucional y social a mediano y largo plazo (Vásquez y Querevalú, 2023).

2.2.6. Dimensiones de las competencias laborales

Habilidades técnicas

Son aquellas capacidades específicas adquiridas durante la formación universitaria y a través de la experiencia profesional, que permiten al titulado ejecutar tareas propias de su campo laboral con precisión, eficiencia y conocimiento especializado. Estas habilidades comprenden el dominio de herramientas, métodos, normas técnicas y tecnologías asociadas al ejercicio profesional, siendo esenciales para garantizar el cumplimiento de funciones con alto nivel de competencia (Dávalos et al., 2023). Asimismo, las habilidades técnicas de los egresados universitarios constituyen la base operativa sobre la cual se desarrollan los procesos organizacionales, ya que permiten aplicar teorías, metodologías y procedimientos concretos en contextos laborales reales. Estas competencias técnicas reflejan el grado de alineación entre la formación académica recibida y los requerimientos profesionales del entorno laboral contemporáneo (Vásquez, 2022). Además, estas competencias se entienden también como los saberes instrumentales que convierten el conocimiento en acción productiva, facilitando que el profesional actúe

con autonomía, rigor técnico y capacidad de respuesta ante problemas específicos del sector en el que se desempeña. Su actualización constante es clave para garantizar una empleabilidad sostenida y un desempeño eficaz (Salazar, 2021).

Habilidades blandas

Son capacidades transversales de tipo socioemocional, actitudinal y comunicacional, que permiten al titulado relacionarse de manera armónica, ética y eficaz con otras personas dentro del contexto laboral. Estas habilidades incluyen la empatía, la escucha activa, la cooperación, la tolerancia, la capacidad de liderazgo y la inteligencia emocional, y son fundamentales para el desempeño integral en entornos complejos (Dávalos et al., 2023). Incluso, las habilidades blandas se configuran como un factor diferenciador que potencia la capacidad del egresado no solo para cumplir con tareas técnicas, sino también para integrarse con efectividad a equipos de trabajo, influir positivamente en los demás y contribuir a un clima organizacional saludable y motivador (Vásquez, 2022). Por otra parte, estas competencias complementan las habilidades técnicas al permitir que el profesional gestione adecuadamente sus emociones, resuelva conflictos de manera constructiva, se adapte al cambio y promueva la colaboración en diversos contextos organizacionales, siendo cada vez más valoradas por los empleadores como indicadores de madurez profesional y de liderazgo potencial (Salazar, 2021).

Resolución de problemas

Constituye una competencia clave que permite al titulado enfrentar situaciones complejas, imprevistos o dificultades del entorno laboral con un enfoque estratégico, lógico y creativo, identificando las causas, evaluando alternativas y proponiendo soluciones eficaces y sostenibles que generen valor para la organización (Dávalos et al., 2023). También, esta habilidad implica la capacidad del egresado para tomar decisiones acertadas bajo presión, priorizar recursos, anticipar consecuencias y liderar procesos de mejora continua, integrando su conocimiento técnico con habilidades analíticas y un pensamiento sistémico orientado a la solución eficiente de los desafíos del entorno profesional (Vásquez, 2022). Por otro lado, la resolución de problemas no solo implica una respuesta técnica a una

dificultad, sino también una actitud proactiva, reflexiva y crítica que demuestra la autonomía profesional del titulado, su disposición al cambio y su compromiso con los resultados organizacionales, aspectos que consolidan su perfil como agente transformador dentro de cualquier institución o empresa (Salazar, 2021).

2.2.7. Empleabilidad

Es la capacidad que posee un egresado para insertarse, mantenerse y progresar en el mercado laboral, respondiendo a las demandas del entorno productivo con competencias pertinentes, actitudes proactivas y conocimientos actualizados. Esta capacidad no depende únicamente de las oportunidades externas, sino también del nivel de preparación integral que ha recibido a lo largo de su formación académica (Vásquez, 2024). Asimismo, la empleabilidad representa la articulación entre el perfil profesional del titulado y las necesidades concretas del sector público o privado, en términos de desempeño, flexibilidad, capacidad de aprendizaje continuo y disposición para la innovación. De esta manera, la universidad no solo forma profesionales, sino que contribuye activamente al desarrollo de capital humano competitivo y socialmente responsable (Gutiérrez y Rodríguez, 2023).

Además, la empleabilidad puede entenderse como un conjunto de atributos y competencias que hacen al titulado universitario más atractivo para los empleadores, incluyendo no solo el dominio técnico de su especialidad, sino también habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la ética profesional, aspectos que hoy resultan determinantes en los procesos de selección y desarrollo profesional (Oviedo y Estrada, 2023). Por otro lado, la empleabilidad también implica el grado de adecuación entre la formación brindada por la universidad y las condiciones reales del mercado laboral, lo que exige que las instituciones implementen sistemas de monitoreo de egresados, programas de actualización curricular y estrategias de vinculación con el entorno económico, a fin de garantizar que sus titulados accedan a empleos dignos, estables y acordes con su formación (Tomalá y Palma, 2023).

Finalmente, la empleabilidad debe ser vista como un proceso dinámico que trasciende la mera colocación laboral inicial, ya que comprende la capacidad del titulado para reinventarse profesionalmente, adaptarse a contextos cambiantes y aprovechar nuevas oportunidades laborales a lo largo de su vida, siendo este un indicador clave tanto del impacto social de la universidad como de su responsabilidad con el desarrollo sostenible del país (Vásquez y Querevalú, 2023).

2.2.8. Evolución del término empleabilidad

El concepto de empleabilidad ha experimentado un desarrollo teórico y práctico notable a lo largo del tiempo, especialmente en función de los cambios estructurales en el mercado laboral, la globalización de la economía y la evolución del rol de la educación superior. En sus orígenes, durante el siglo XX, la empleabilidad era entendida como la simple capacidad de una persona para conseguir y conservar un empleo (Filippi et al., 2023). Este enfoque lineal, centrado en el acceso inicial al mercado de trabajo, respondía a un modelo económico de tipo industrial, caracterizado por relaciones laborales estables, funciones definidas y trayectorias profesionales predecibles (Gutiérrez y Rodríguez, 2023). Sin embargo, con el advenimiento de la sociedad del conocimiento, la digitalización de los procesos productivos, la automatización, la flexibilización del empleo y la creciente incertidumbre económica global, esta definición resultó insuficiente. El término ha sido resignificado para responder a una lógica más compleja, dinámica y sistémica, donde no solo importa ingresar al empleo, sino permanecer, crecer y adaptarse constantemente a nuevas exigencias y contextos (Montes, 2022). De esta manera, la empleabilidad ha dejado de ser una condición estática para convertirse en una capacidad continua de movilidad, reconversión profesional y sostenibilidad laboral (Alfaro, 2021).

Actualmente, la empleabilidad es concebida como un constructo multidimensional, resultado de la interacción entre factores individuales (como conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y experiencia), y factores estructurales o contextuales (como las oportunidades del entorno laboral, las políticas públicas, la situación económica del país y las redes sociales o institucionales de apoyo). Esta perspectiva relacional y adaptativa es coherente con

la visión estratégica de la administración del talento humano, donde se promueve una gestión proactiva de la carrera profesional, la autogestión del aprendizaje, la flexibilidad cognitiva y la resiliencia organizacional (Oviedo y Estrada, 2023). En este nuevo paradigma, el trabajador del siglo XXI no es solo un ejecutor de tareas, sino un agente estratégico de su propia empleabilidad, capaz de identificar oportunidades de desarrollo, generar valor dentro de las organizaciones, innovar en sus funciones y redirigir su trayectoria profesional en función de los cambios del entorno. En consecuencia, las instituciones de educación superior (y particularmente las universidades) tienen el desafío de rediseñar sus procesos formativos y servicios de orientación profesional para responder a estas nuevas realidades (Pariona et al., 2021).

Además, el concepto de empleabilidad se ha convertido en un indicador clave de calidad educativa, medido a través de tasas de inserción laboral, adecuación del empleo al perfil de egreso, ingresos promedio de los titulados, y grado de satisfacción tanto de los egresados como de sus empleadores. Por tanto, su estudio no solo contribuye a mejorar la formación profesional, sino también a fortalecer la vinculación universidad-empresa y a optimizar las políticas públicas de educación y trabajo (Pozo, 2020).

2.2.9. Factores que influyen en la empleabilidad

La empleabilidad no es un atributo que pueda ser atribuido únicamente al individuo, ni puede explicarse de forma aislada por la formación académica. Por el contrario, se trata de un proceso complejo e interdependiente, determinado por un conjunto de factores personales, educativos, sociales y económicos que interactúan dinámicamente (Ruiz, 2021). A continuación, se detallan los principales factores que inciden en la empleabilidad de los titulados universitarios, desde una perspectiva organizacional y estratégica:

- **Formación académica y técnica:** Representa el cimiento sobre el cual se construye el perfil profesional del egresado. La pertinencia, calidad, actualidad y profundidad de los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria son esenciales para facilitar la inserción en el

mercado laboral. Además, la existencia de certificaciones complementarias, diplomados, posgrados o capacitaciones específicas constituye un elemento diferenciador en contextos altamente competitivos (Tomalá y Palma, 2023).

- **Competencias personales y profesionales:** El desarrollo de competencias técnicas (hard skills) y transversales (soft skills) es determinante para la empleabilidad. En especial, la capacidad de adaptación al cambio, la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la autonomía, el liderazgo, la gestión de la información y la comunicación efectiva son consideradas habilidades imprescindibles en entornos organizacionales complejos y dinámicos (Vásquez, 2024).

- **Experiencia laboral previa:** Las prácticas preprofesionales, pasantías, voluntariados, trabajos parciales o incluso emprendimientos desarrollados durante la etapa formativa contribuyen significativamente a la empleabilidad. Estas experiencias permiten al egresado familiarizarse con las dinámicas del mundo laboral, desarrollar competencias situadas y construir una reputación profesional temprana (Vásquez y Querevalú, 2023).

- **Redes de contacto o networking:** Las conexiones sociales y profesionales juegan un papel crucial en la identificación de oportunidades laborales, especialmente en contextos donde los procesos de selección son informales o donde el capital social tiene un peso relevante. La participación en eventos académicos, gremiales o empresariales, así como el uso estratégico de plataformas digitales como LinkedIn, incrementan significativamente las posibilidades de inserción y movilidad laboral (Wong et al., 2018).

- **Contexto económico, político y social:** La empleabilidad también está influenciada por factores macroestructurales, como la tasa de desempleo, la oferta y demanda de profesionales por sector económico, la estabilidad institucional del país, las políticas activas de empleo juvenil, los programas de inserción laboral, los incentivos fiscales a la contratación y la ubicación geográfica. Por ello, la gestión de la empleabilidad no puede desvincularse

de la planificación estratégica del desarrollo económico y territorial (Filippi et al., 2023).

Desde el enfoque de la administración estratégica del talento humano, resulta necesario diseñar sistemas integrados de empleabilidad que contemplen estos factores de forma articulada, y que ofrezcan a los egresados herramientas para gestionar su carrera profesional con autonomía, visión de futuro y responsabilidad social.

2.2.10. Modelos teóricos de empleabilidad

En la literatura especializada se han desarrollado diversos modelos conceptuales y operativos para explicar la empleabilidad, muchos de los cuales han sido adoptados tanto en el ámbito académico como en el empresarial y gubernamental. Entre los más influyentes, destacan los siguientes:

- **Modelo de Hillage y Pollard (1998):** Este modelo, elaborado para el Departamento de Educación y Empleo del Reino Unido, propone una estructura de cuatro componentes clave para la empleabilidad: *a) Assets (capacidades):* Incluyen las cualificaciones, habilidades y experiencias que posee el individuo*. b) Attitudes (actitudes):* Comprenden la motivación, la autoconfianza y la disposición hacia el trabajo. *c) Presentation (presentación):* Se refiere a la capacidad de presentarse eficazmente a los empleadores, incluyendo habilidades para la entrevista, elaboración de currículum y marketing personal. *d) Opportunity (oportunidad):* Hace referencia a la existencia de vacantes y condiciones del mercado laboral. Este modelo resalta la interacción entre lo que el individuo posee y lo que el entorno ofrece, destacando que la empleabilidad no es solo una cualidad personal, sino un resultado contingente y contextual (Gutiérrez y Rodríguez, 2023).
- **Modelo DOTS (Watts & Law, 1994):** Es uno de los más utilizados en la orientación vocacional universitaria y se basa en cuatro elementos fundamentales: *a) Desarrollo personal (Development):* Construcción de una identidad profesional y madurez vocacional. *b) Oportunidades (Opportunities):* Conocimiento y análisis del mercado laboral. *c) Toma de*

decisiones (Decision making): Habilidad para elegir entre distintas alternativas profesionales. *d) Transición (Transition):* Capacidad para gestionar el paso desde la universidad al mundo laboral. El modelo DOTS propone que la empleabilidad se desarrolla como un proceso continuo de preparación, planificación, toma de decisiones y acción profesional, y destaca el papel formativo de la universidad como agente facilitador de la inserción y la movilidad laboral (Oviedo y Estrada, 2023).

Otros modelos complementarios, como el de Fugate y otros en 2004, introducen conceptos como la identidad profesional proteana y el capital psicológico positivo, asociando la empleabilidad con atributos como la resiliencia, el optimismo, la autoeficacia y la esperanza. Estas aproximaciones se alinean con las nuevas corrientes de la administración positiva y la gestión del talento basada en fortalezas (Pariona et al., 2021). En síntesis, los modelos teóricos de empleabilidad proporcionan marcos analíticos útiles para la construcción de políticas universitarias, estrategias de formación continua, programas de orientación y acompañamiento laboral, así como para la evaluación institucional de la calidad de egreso. En una tesis doctoral en Administración, su estudio resulta imprescindible para comprender cómo articular eficazmente los procesos educativos, las dinámicas organizacionales y los sistemas económicos en función del desarrollo humano sostenible y del fortalecimiento del capital profesional (Pozo, 2020).

2.2.11. Dimensiones de la empleabilidad

Acceso al mercado laboral

Es la capacidad efectiva del titulado universitario para ingresar en empleos formales y pertinentes a su campo de formación, dentro de un entorno laboral competitivo y cambiante. Esta capacidad no solo depende de la preparación técnica del egresado, sino también de su habilidad para aprovechar oportunidades, gestionar su inserción laboral y responder a los requerimientos del mercado (Montes, 2022). Asimismo, el acceso al mercado laboral involucra la interacción entre la oferta académica universitaria y las demandas del sistema económico, así como la existencia de mecanismos institucionales que faciliten la transición del egresado hacia un empleo digno, como las bolsas de trabajo, ferias laborales y

convenios de cooperación empresarial (Alfaro, 2021). Además, esta dimensión refleja la medida en que los titulados poseen competencias, conocimientos actualizados y habilidades diferenciadoras que les permiten afrontar con éxito procesos de selección, superar filtros de empleabilidad y posicionarse como candidatos atractivos en el mercado profesional, evidenciando el impacto real de la educación superior en la empleabilidad inicial (Pozo, 2020).

Desarrollo profesional

Es la evolución progresiva que experimenta el titulado a lo largo de su trayectoria laboral, a través de la adquisición de nuevas competencias, responsabilidades y experiencias que enriquecen su perfil ocupacional y aumentan su valor en el mercado de trabajo. Este crecimiento es resultado tanto de su iniciativa personal como del entorno organizacional que le brinda oportunidades de formación y promoción (Montes, 2022). Por otra parte, esta dimensión implica el fortalecimiento continuo de las capacidades del egresado mediante capacitaciones, estudios de posgrado, experiencias laborales significativas y el acceso a funciones de mayor complejidad, lo cual potencia su desempeño y lo prepara para asumir roles de liderazgo o especialización (Alfaro, 2021). También, el desarrollo profesional denota la madurez con la que el titulado traza su ruta de crecimiento, alineando sus intereses, habilidades y valores personales con las oportunidades que ofrece el entorno institucional, consolidando así una carrera laboral sólida, sostenible y coherente con su formación universitaria (Pozo, 2020).

Estabilidad laboral

Es la posibilidad de mantener una relación laboral continua, formal y bien remunerada en una organización, durante un periodo significativo, con condiciones de trabajo adecuadas, previsibilidad contractual y seguridad social. Esta estabilidad constituye una base para la satisfacción profesional y la proyección de largo plazo (Montes, 2022). Incluso, esta dimensión está relacionada con la capacidad del egresado para adaptarse a su entorno laboral, cumplir con sus funciones de manera eficaz, sostener relaciones positivas con sus superiores y colegas, y responder a los objetivos institucionales, lo que a su vez contribuye a su permanencia y consolidación dentro de la organización (Alfaro, 2021). Por otro lado, la estabilidad

laboral es un reflejo de la pertinencia de la formación universitaria, ya que un titulado que logra permanecer y crecer dentro de una institución demuestra que ha sido preparado para afrontar las exigencias del mundo del trabajo, convirtiéndose en un activo valioso tanto para la organización como para el desarrollo del país (Pozo, 2020).

Redes profesionales

Constituyen un conjunto de vínculos estratégicos que el titulado establece con otros profesionales, instituciones académicas, empresas y organismos del sector productivo, que le permiten acceder a oportunidades de empleo, intercambio de conocimientos y desarrollo profesional continuo. Este capital relacional es cada vez más importante en un mercado laboral interconectado y altamente competitivo (Montes, 2022). Asimismo, esta dimensión refleja la capacidad del egresado para construir, mantener y activar relaciones laborales de valor, participar en espacios gremiales, académicos o digitales, y proyectarse como parte de una comunidad profesional más amplia que le ofrece visibilidad, apoyo y acceso a información clave sobre empleabilidad (Alfaro, 2021). Además, a través de las redes profesionales, el titulado puede fortalecer su marca personal, mantenerse actualizado en tendencias de su especialidad, y participar activamente en colaboraciones interinstitucionales o emprendimientos conjuntos, potenciando así su perfil ocupacional y generando nuevas posibilidades de crecimiento dentro y fuera del país (Pozo, 2020).

2.2.12. Satisfacción laboral

Es el grado de bienestar, realización personal y conformidad que experimentan los egresados al desempeñarse en sus respectivos puestos de trabajo, en función del cumplimiento de sus expectativas profesionales, condiciones laborales, ambiente organizacional y posibilidades de desarrollo. Esta satisfacción influye directamente en la permanencia laboral, el compromiso organizacional y la productividad (Aguilera et al., 2024). Asimismo, la satisfacción laboral constituye un indicador clave de calidad del empleo, ya que refleja en qué medida el entorno laboral responde a las necesidades y aspiraciones del profesional egresado, tanto en términos de remuneración justa como de reconocimiento, autonomía, estabilidad

y oportunidades de aprendizaje continuo. Su medición permite evaluar el impacto de la formación universitaria en la vida profesional de los titulados (Campos, 2024).

Además, la satisfacción laboral puede definirse como una respuesta afectiva y cognitiva del titulado frente a las condiciones de su entorno de trabajo, la naturaleza de sus tareas, la relación con sus superiores y colegas, así como el alineamiento entre su formación profesional y las funciones que desempeña en el campo laboral, influyendo en su motivación, su desempeño y su sentido de pertenencia hacia la organización (Gómez, 2024). Por otro lado, la satisfacción laboral de los titulados universitarios representa un elemento fundamental para la retención del personal capacitado, el fortalecimiento del capital humano y el logro de los objetivos institucionales, dado que un trabajador satisfecho es más proclive a comprometerse con su labor, a contribuir al clima organizacional positivo y a mantenerse productivamente activo (Manzano et al., 2024).

Finalmente, la satisfacción laboral se concibe como un proceso subjetivo, multidimensional y evolutivo, que se construye a partir de la experiencia acumulada del profesional en su puesto de trabajo, y que puede variar en función del contexto organizacional, la cultura laboral, las expectativas individuales y las condiciones del mercado laboral, siendo un referente importante para evaluar la pertinencia de la formación profesional brindada por la universidad (Varona y Ramos, 2024).

2.2.13. Teorías sobre la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una de las variables más estudiadas en las ciencias organizacionales y administrativas, dada su influencia directa sobre el comportamiento del trabajador, la productividad, la calidad del servicio, la rotación del personal y la sostenibilidad de las organizaciones. Desde mediados del siglo XX, distintos enfoques teóricos han tratado de explicar los factores que determinan la satisfacción del individuo en el trabajo, su naturaleza subjetiva y su impacto en la dinámica organizacional (Acuña et al., 2024).

- **Teoría bifactorial de Frederick Herzberg en 1959**, donde la satisfacción y la insatisfacción laboral no son polos opuestos del mismo continuo, sino dos enfoques independientes que se explican por diferentes categorías de

factores: *a) Los factores higiénicos* incluyen el salario, las condiciones físicas del entorno de trabajo, las políticas organizacionales, la supervisión, la seguridad laboral y las relaciones interpersonales. Su ausencia o deficiencia genera insatisfacción, pero su presencia no garantiza satisfacción, sino simplemente la ausencia de descontento (Aguilera et al., 2024). *b) Los factores motivacionales*, en cambio, están asociados al contenido mismo del trabajo, tales como el reconocimiento, el sentido de logro, la responsabilidad asumida, las oportunidades de desarrollo profesional y la autonomía. Son estos factores los que verdaderamente generan satisfacción laboral duradera y fomentan la productividad, el compromiso organizacional y el desempeño de alto nivel (Betancur et al., 2021). Desde una perspectiva administrativa, esta teoría permitió comprender que la retención del talento y el alto rendimiento no se logran únicamente aumentando los beneficios materiales, sino a través de un diseño organizacional que promueva el desarrollo intrínseco del trabajador, su participación y su reconocimiento efectivo.

- **Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow en 1943**, que propuso que las personas están motivadas por la satisfacción progresiva de cinco niveles jerárquicos de necesidades humanas. Aplicado al contexto laboral, Campos (2024) señala que la satisfacción se alcanza en la medida que el trabajo contribuya a satisfacer estos niveles: *a) Fisiológicas:* salario justo que permita cubrir necesidades básicas. *b) Seguridad:* estabilidad en el empleo, previsión social, entorno físico seguro. *c) Afiliación:* relaciones interpersonales armoniosas, trabajo en equipo. *d) Estima:* reconocimiento del rendimiento, promociones, respeto profesional. *e) Autorrealización:* desarrollo de potencialidades, autonomía, participación en decisiones. En administración de recursos humanos, esta teoría ha servido como base para estructurar programas de incentivos, desarrollo de carrera y políticas de bienestar laboral, reconociendo que la satisfacción total no puede lograrse si los niveles inferiores no han sido previamente cubiertos.

- **Teoría de la equidad de John Stacey Adams en 1963,** planteó que los trabajadores evalúan constantemente su nivel de justicia o equidad percibida

en el trabajo, comparando sus aportes (esfuerzo, tiempo, habilidades, lealtad) con las recompensas que reciben (salario, reconocimiento, ascensos), en relación a lo que perciben en sus colegas (Chávez y Gamboa, 2023). Cuando el trabajador percibe una inequidad negativa (mayor esfuerzo y menores recompensas que otros), surge la insatisfacción, lo cual puede generar conductas como disminución del rendimiento, quejas, ausentismo, o incluso abandono del empleo. Por el contrario, una equidad percibida fortalece el sentido de justicia organizacional y favorece el compromiso laboral (Chaca y Contreras, 2022). Desde el enfoque organizacional, esta teoría ha sido fundamental para el diseño de sistemas equitativos de compensación, gestión del desempeño y cultura de transparencia, pues la percepción de justicia impacta directamente en la moral, el clima organizacional y la retención del talento.

- **Teoría de las expectativas de Victor Vroom en 1964,** de la cual Gómez (2024) menciona que la motivación y la satisfacción laboral están determinadas por tres elementos: *a) Expectativa:* la creencia del trabajador de que su esfuerzo se traducirá en un buen desempeño. *b) Instrumentalidad:* la creencia de que el buen desempeño conducirá a una recompensa deseada. *c) Valencia:* el valor subjetivo que el trabajador asigna a dicha recompensa. Cuando estos tres elementos están alineados, el nivel de satisfacción es alto. Esta teoría es útil para diseñar sistemas de incentivos personalizados, pues reconoce que las recompensas deben ser percibidas como valiosas por el colaborador, no solo por la organización (Galbán et al., 2022). En administración estratégica del talento humano, esta teoría impulsa el diseño de políticas de alineamiento entre metas organizacionales e intereses individuales, mediante objetivos claros, retroalimentación efectiva y reconocimiento significativo.

2.2.14. Factores internos y externos de satisfacción

La satisfacción laboral está determinada por una variedad de factores interrelacionados que pueden ser agrupados en dos grandes categorías: factores

internos (de carácter subjetivo e individual) y factores externos (relacionados con el entorno laboral y la organización).

- **Factores internos:** Según Manzano et al. (2024), están relacionados con las percepciones personales, necesidades psicológicas, valores y expectativas del trabajador respecto a su trabajo. Algunos de los más relevantes son: *a) Motivación intrínseca:* la pasión, el interés y el disfrute por las actividades laborales en sí mismas. *b) Realización personal:* el grado en que el trabajo permite el crecimiento intelectual, emocional y profesional. *c) Sentido de pertenencia:* sentirse parte de un equipo o institución que comparte valores y objetivos comunes. *d) Percepción de justicia organizacional:* evaluación de la equidad en procesos, trato y distribución de recompensas. *e) Autoestima profesional:* sentir que su trabajo es valorado y que sus habilidades son útiles. *f) Autonomía:* posibilidad de tomar decisiones dentro del ámbito laboral sin supervisión excesiva. *g) Identificación con la misión organizacional:* grado de alineación con los objetivos estratégicos y el propósito institucional. Estos factores son claves para construir una cultura organizacional positiva, basada en la confianza, el respeto y el empoderamiento de los trabajadores (Varona y Ramos, 2024).

- **Factores externos:** De acuerdo con Paco (2022), tienen que ver con el ambiente físico, social y estructural en el que el individuo realiza sus actividades laborales. A continuación, se mencionan los principales: *a) Remuneración y beneficios económicos:* la percepción de justicia en el pago y los incentivos. *b) Estabilidad laboral:* grado de seguridad que el trabajador percibe respecto a la continuidad de su empleo. *c) Condiciones físicas del entorno de trabajo:* iluminación, ergonomía, salubridad, accesibilidad, entre otros. *d) Clima organizacional:* calidad de las relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, nivel de colaboración y resolución de conflictos. *e) Oportunidades de desarrollo profesional:* acceso a capacitación, promoción y movilidad interna. *f) Estilo de liderazgo:* la forma en que se ejerce la autoridad, se comunican las decisiones y se reconoce el esfuerzo. Una adecuada gestión de estos factores externos permite a las organizaciones

atraer, desarrollar y retener talento, aumentando así la productividad, la innovación y la competitividad (Vásquez, 2022).

2.2.15. Medición de la satisfacción laboral en titulados universitarios

La medición de la satisfacción laboral en titulados universitarios constituye un proceso de especial relevancia tanto para las instituciones de educación superior como para las organizaciones empleadoras. Desde la perspectiva de la gestión administrativa, esta medición no solo permite diagnosticar el grado de adecuación entre la formación profesional recibida y las condiciones del entorno laboral, sino que también brinda insumos valiosos para la mejora continua de los programas académicos, el fortalecimiento de los vínculos universidad-empresa y la retroalimentación de los sistemas de aseguramiento de la calidad educativa (Acuña et al., 2024). En términos metodológicos, la satisfacción laboral se ha abordado tradicionalmente como una variable latente de carácter multidimensional, cuya manifestación observable puede capturarse mediante instrumentos psicométricos validados y estructurados en torno a escalas de actitud. El uso de escalas tipo Likert, que permiten medir el grado de acuerdo o desacuerdo del encuestado frente a una serie de afirmaciones, es el enfoque más común, dada su facilidad de aplicación, fiabilidad y comparabilidad (Aguilera et al., 2024).

Según Betancur et al. (2021), los enfoques que habitualmente se consideran al medir la satisfacción laboral en egresados universitarios incluyen: *a) Remuneración percibida y beneficios sociales:* evalúa la percepción de justicia salarial y la suficiencia de ingresos para cubrir las necesidades básicas y profesionales. *b) Correspondencia entre el puesto de trabajo y la formación recibida:* mide el grado en que las competencias adquiridas durante la formación universitaria se aplican y reconocen en el contexto laboral. *c) Condiciones laborales:* incluye aspectos físicos, ambientales y de infraestructura del lugar de trabajo. *d) Relaciones interpersonales y clima organizacional:* explora la calidad de las relaciones con colegas y supervisores, así como la percepción de cooperación, apoyo y respeto mutuo. *e) Reconocimiento y valoración profesional:* se refiere al aprecio que los superiores jerárquicos expresan hacia el desempeño del trabajador. *f) Oportunidades de desarrollo y promoción profesional:* mide la existencia de

mecanismos que permiten el aprendizaje continuo, la movilidad interna y el ascenso en la organización. *g) Estabilidad laboral y seguridad en el empleo:* indaga sobre la percepción de continuidad contractual, predictibilidad y confianza institucional. *h) Nivel de autorrealización y sentido del trabajo:* relaciona el trabajo con los valores personales, la vocación profesional y la proyección de futuro.

Entre los instrumentos más utilizados a nivel internacional se encuentra el Job Satisfaction Survey (JSS) de Paul Spector en 1994, diseñado para evaluar nueve enfoques específicos de la satisfacción laboral (salario, promoción, supervisión, beneficios, recompensas contingentes, condiciones de trabajo, colegas, naturaleza del trabajo y comunicación). Este instrumento es ampliamente valorado por su consistencia interna y su capacidad para ser adaptado a diferentes contextos culturales y organizacionales (Campos, 2024). En el ámbito peruano, organismos como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Ministerio de Educación (MINEDU) han desarrollado encuestas sistemáticas de inserción laboral para egresados universitarios, entre las cuales destaca la Encuesta Nacional de Egresados Universitarios y del Mercado Laboral (ENEUM). Estas encuestas permiten conocer el tiempo de búsqueda de empleo, la calidad del empleo conseguido, el nivel de ingresos, la adecuación del empleo al perfil profesional y, en algunos casos, el nivel de satisfacción global con la trayectoria laboral inicial (Chaca y Contreras, 2022).

Desde una mirada estratégica en administración, contar con datos empíricos sobre la satisfacción laboral de los egresados constituye un indicador clave de rendimiento institucional, ya que refleja la pertinencia de la formación académica, la reputación de la universidad en el mercado laboral y la efectividad del vínculo entre la academia y el entorno productivo. Asimismo, proporciona una base sólida para la elaboración de políticas de empleabilidad, convenios institucionales, rediseño curricular y evaluación de impacto formativo (Chávez y Gamboa, 2023).

2.2.16. Consecuencias organizacionales de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral de los trabajadores no solo tiene implicancias a nivel individual o psicológico, sino que constituye un determinante crítico de los

resultados organizacionales, ya que afecta de forma directa variables como el desempeño, la productividad, la eficiencia de procesos, la fidelización del talento humano, la innovación y la sostenibilidad institucional. En el contexto de las ciencias administrativas, la satisfacción laboral es entendida como una variable estratégica que, bien gestionada, puede generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones, tanto públicas como privadas (Gómez, 2024). Numerosos estudios empíricos han demostrado que los trabajadores satisfechos tienden a manifestar mayores niveles de compromiso organizacional, entendido como la disposición voluntaria para alinear sus objetivos personales con los de la institución. Este compromiso se traduce en una mayor lealtad, responsabilidad, disposición al cambio, y participación activa en procesos de mejora continua, lo que fortalece la cohesión interna y la estabilidad operativa de la organización (Galbán et al., 2022).

Asimismo, Manzano et al. (2024) señalan que la satisfacción laboral se asocia positivamente con: *a) Incremento de la productividad individual y grupal:* trabajadores motivados realizan sus tareas con mayor eficiencia, reduciendo errores, optimizando recursos y elevando la calidad del servicio o producto final. *b) Reducción del ausentismo, la rotación y el burnout laboral:* al estar satisfechos, los empleados presentan menor propensión a faltar injustificadamente, a renunciar a sus puestos o a sufrir agotamiento emocional crónico. *c) Mejora en el clima organizacional:* la satisfacción genera un ambiente más positivo, basado en el respeto mutuo, la colaboración y la confianza, lo cual fortalece la identidad organizacional y la moral colectiva. *d) Incremento de la innovación y la proactividad:* los empleados satisfechos son más propensos a proponer mejoras, asumir riesgos calculados y adoptar nuevas tecnologías, impulsando así la modernización de la organización. *e) Mejora en la atención al cliente y la reputación institucional:* en sectores de servicios, la actitud del trabajador es un reflejo directo de la calidad del servicio. Un personal satisfecho transmite seguridad, amabilidad y eficacia, lo cual incide directamente en la imagen externa de la organización.

Desde una óptica administrativa, estos efectos no solo son deseables en términos cualitativos, sino que también tienen implicancias cuantitativas medibles, como la disminución de costos operativos, el aumento del retorno sobre la inversión

en capital humano, la retención de talento y la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados (Paco, 2022). En el caso específico de los titulados universitarios, una alta satisfacción laboral no solo beneficia a la organización que los emplea, sino que repercute también en la imagen de la universidad de origen, pues estos egresados actúan como embajadores institucionales en sus entornos laborales. Una percepción positiva de su experiencia educativa y de su inserción profesional puede fortalecer el prestigio institucional, fomentar la creación de redes de egresados, facilitar alianzas interinstitucionales y retroalimentar los sistemas internos de aseguramiento de la calidad (Vásquez, 2022).

Finalmente, cabe destacar que la satisfacción laboral contribuye también al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) vinculados al trabajo decente, la igualdad de oportunidades y la promoción del bienestar en el lugar de trabajo. Por ello, su análisis y gestión desde la administración moderna se configura como un imperativo ético, estratégico y organizacional, en la búsqueda de instituciones humanas, inclusivas, eficientes y resilientes (Varona y Ramos, 2024).

2.2.17. Dimensiones de la satisfacción laboral

Satisfacción con el puesto de trabajo

Es el grado en que el titulado percibe que su labor diaria es significativa, desafiante y congruente con sus expectativas profesionales, tomando en cuenta aspectos como la naturaleza de las funciones que realiza, el nivel de autonomía con el que trabaja, y la relación entre su formación profesional y el cargo que ocupa. Esta percepción influye directamente en su motivación, compromiso organizacional y permanencia en el empleo (Arévalo et al., 2021). Asimismo, esta dimensión implica que el egresado considera que su puesto le ofrece condiciones favorables de desempeño, tales como carga laboral justa, recursos adecuados, tareas claras y oportunidad para expresar su opinión en la toma de decisiones relacionadas con su función, lo que genera un sentimiento de realización profesional (López, 2021). Además, la satisfacción con el cargo desempeñado también refleja el alineamiento entre los intereses, capacidades y aspiraciones del titulado, con las oportunidades

y desafíos que le presenta su lugar de trabajo, contribuyendo de manera positiva a su identidad profesional y a su estabilidad emocional dentro de la organización (Orozco et al., 2021).

Ambiente laboral

Es el conjunto de condiciones físicas, sociales y psicológicas que rodean el entorno de trabajo del titulado, influyendo directamente en su bienestar emocional, su productividad y su sentido de pertenencia a la institución. Este clima es determinado por las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y el grado de colaboración entre áreas (Arévalo et al., 2021). Incluso, esta dimensión también se vincula con la percepción que tiene el egresado sobre el respeto, la equidad, el trato justo y el apoyo que recibe dentro del grupo humano con el que trabaja, lo cual impacta directamente en su estabilidad emocional, su motivación diaria y su disposición para comprometerse con los objetivos institucionales (López, 2021). Por otra parte, un ambiente laboral favorable promueve la cohesión de equipo, la apertura al diálogo, la resolución pacífica de conflictos y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al bienestar común, elementos fundamentales para consolidar la satisfacción laboral y la fidelización del talento humano en cualquier institución (Orozco et al., 2021).

Reconocimiento

Representa la valoración positiva que recibe el titulado por parte de la institución respecto a sus esfuerzos, logros y compromiso con el trabajo, y se traduce en gestos formales e informales como felicitaciones públicas, incentivos económicos, oportunidades de ascenso, o inclusión en decisiones relevantes. Este factor es clave para fomentar el sentido de utilidad, pertenencia y autoestima laboral (Arévalo et al., 2021). También, el reconocimiento se configura como un mecanismo simbólico y tangible que reafirma el valor que tiene el profesional dentro de su organización, reforzando su autoestima y estimulando su disposición a continuar contribuyendo con eficacia y entusiasmo en su labor (López, 2021). Por otro lado, esta dimensión adquiere una importancia especial cuando el titulado percibe que sus contribuciones son visibles, valoradas y recompensadas en tiempo y forma, en

un ambiente donde la meritocracia, la equidad y la retroalimentación justa son pilares de la gestión humana, generando así un clima laboral positivo y duradero (Orozco et al., 2021).

Desarrollo personal

Es el proceso mediante el cual el titulado logra no solo mejorar sus capacidades profesionales, sino también crecer como persona, fortaleciendo su autoestima, su identidad vocacional y su bienestar integral a través de la experiencia laboral, lo que contribuye a una vida más plena y equilibrada (Arévalo et al., 2021). Asimismo, esta dimensión implica que el egresado encuentra en su empleo un espacio que estimula su aprendizaje continuo, su capacidad reflexiva, su liderazgo y su autonomía personal, favoreciendo un proceso de evolución que lo enriquece tanto dentro como fuera del ámbito profesional (López, 2021). Además, el desarrollo personal como parte de la satisfacción laboral incluye la percepción de que el entorno laboral respeta y fomenta su crecimiento integral, brindando oportunidades para capacitarse, asumir nuevos retos, mantener un equilibrio con la vida familiar, y alcanzar metas personales y profesionales a largo plazo (Orozco et al., 2021).

Competencias Laborales

Ontológicamente, las competencias laborales se conciben como una manifestación esencial del ser humano en su plano productivo, en la que convergen conocimientos, habilidades, actitudes y valores puestos al servicio del trabajo. No son simples atributos individuales ni condiciones estáticas, sino construcciones dinámicas que emergen de la interacción entre la persona, el puesto que ocupa y la organización en la que se desempeña. De este modo, las competencias no solo dotan de eficacia al trabajador, sino que configuran el sentido mismo del “ser trabajador” en un entramado social y cultural que le otorga identidad y pertenencia (Spencer y Spencer, 1993). En el plano axiológico, las competencias laborales se sostienen en valores universales como la excelencia, la responsabilidad, la ética, la innovación y la mejora continua. Estos valores actúan como brújula orientadora del desempeño profesional, asegurando que este no se limite al logro de metas técnicas, sino que también contribuya al fortalecimiento del bien común, la cohesión

social y el desarrollo institucional. En este marco, la ética y la responsabilidad se constituyen en principios rectores que garantizan un ejercicio laboral sostenible, comprometido con la misión organizacional y con el respeto a los estándares sociales de justicia y equidad (Le Boterf, 2001). Desde una perspectiva teleológica, las competencias laborales se orientan hacia la realización integral del trabajador y la consecución de los objetivos organizacionales. Más allá de ser instrumentos de productividad, competitividad y sostenibilidad, se configuran como medios que permiten a los individuos desplegar su potencial, alcanzar un desarrollo profesional pleno y generar un impacto positivo en la organización y en la sociedad. Por ello, las competencias son tanto un recurso estratégico para la gestión empresarial como una vía para promover el crecimiento humano y la consolidación de entornos laborales dignos y orientados al bien común (Boyatzis, 2008).

Empleabilidad

Ontológicamente, la empleabilidad se entiende como la capacidad potencial y real del ser humano para insertarse, mantenerse y progresar en el mercado laboral, adaptándose a los cambios del entorno económico y social. No constituye únicamente un atributo individual ligado a la preparación técnica o académica, sino que representa una construcción social que depende de la interacción entre las competencias personales, las demandas de un entorno laboral cada vez más dinámico y las condiciones estructurales de la economía y del sistema productivo (Hillage y Pollard, 1998). Así, la empleabilidad refleja tanto la autonomía individual como la capacidad de respuesta frente a las transformaciones del trabajo. En el plano axiológico, la empleabilidad encuentra sustento en valores como la equidad, la justicia social, la autonomía, la responsabilidad y la inclusión. Estos valores son fundamentales para que la empleabilidad no se reduzca a una simple adecuación a los requerimientos del mercado, sino que trascienda hacia la creación de condiciones de acceso equitativo a oportunidades laborales dignas. Se trata, entonces, de un principio que reconoce la centralidad de la persona en el mundo del trabajo, promoviendo el respeto por la dignidad humana y la reducción de desigualdades (Yorke, 2006). Teleológicamente, la empleabilidad tiene como finalidad última la generación de oportunidades que permitan a las personas

acceder a un empleo digno, estable y productivo. Desde el campo de la administración, se proyecta como un medio estratégico para potenciar el capital humano, dinamizar la economía, fortalecer la innovación y consolidar un desarrollo sostenible. De esta manera, la empleabilidad no solo beneficia al individuo en su realización personal y profesional, sino que contribuye al bienestar colectivo y a la cohesión social, al ser motor de inclusión y progreso compartido (Fugate et al., 2004).

Satisfacción laboral

Ontológicamente, la satisfacción laboral se concibe como un estado integral de bienestar que experimenta el trabajador cuando existe coherencia entre sus expectativas personales y las condiciones objetivas que le ofrece la organización. No se trata únicamente de una respuesta emocional a la retribución económica, sino de un sentimiento profundo de realización que surge cuando el trabajo aporta sentido, reconocimiento y equilibrio a la vida personal. Bajo esta concepción, el ser humano es comprendido como un ente completo que busca, además de estabilidad económica, trascendencia, identidad y autorrealización en su quehacer diario (Locke, 1976). En el plano axiológico, la satisfacción laboral se sustenta en valores como la justicia, la equidad, la dignidad, el respeto y el reconocimiento. Dichos valores constituyen la base para que las políticas organizacionales se orienten a crear entornos de trabajo en los que los colaboradores se sientan valorados, tratados con legitimidad y motivados a contribuir. En este sentido, la satisfacción laboral está directamente vinculada a la ética institucional, ya que fomenta la confianza entre los trabajadores y la organización, favoreciendo así la cohesión social y el compromiso colectivo (Herzberg et al., 1959). Teleológicamente, la satisfacción laboral tiene como fin último consolidar la motivación y el compromiso del trabajador, traduciéndose en una mayor productividad, en la permanencia dentro de la organización y en la calidad de los servicios prestados. No obstante, su propósito trasciende los márgenes de la empresa: busca también promover el bienestar personal, fortalecer el tejido social y construir un clima laboral positivo y sostenible. De este modo, se configura como un factor determinante no solo para la eficiencia organizacional, sino también para la humanización del trabajo y la construcción de instituciones más justas y centradas en la persona (Spector, 1997).

2.3. Definiciones conceptuales

- **Adaptabilidad:** Capacidad del profesional para ajustarse de manera eficiente a nuevas condiciones del entorno laboral, como cambios en las funciones, tecnologías, procesos organizativos o equipos de trabajo, manteniendo un nivel óptimo de desempeño y disposición al cambio (Neffa, 2023).

- **Aprendizaje continuo:** Proceso permanente mediante el cual el profesional adquiere, actualiza y perfecciona sus conocimientos, habilidades y actitudes, en respuesta a las exigencias del entorno laboral y al dinamismo del mercado, con el fin de mantener y mejorar su competitividad (Moscoso et al., 2023).

- **Autoeficacia:** Creencia individual en la propia capacidad para organizar, planificar y ejecutar acciones que permitan alcanzar objetivos laborales específicos. Esta percepción incide directamente en la iniciativa personal, la empleabilidad y la satisfacción con los logros profesionales (Lozano et al., 2022).

- **Clima organizacional:** Percepción colectiva que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral, incluyendo factores como la calidad del liderazgo, la comunicación interna, el trato interpersonal, la equidad y el reconocimiento, los cuales influyen en su compromiso y bienestar (Jojoa, 2024).

- **Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir y recibir información de manera clara, coherente y asertiva dentro del contexto laboral. Esta competencia fortalece la colaboración, previene malentendidos y optimiza el trabajo en equipo en el entorno organizacional (Herrera et al., 2023).

- **Competencias blandas:** Habilidades personales y sociales que facilitan la interacción efectiva con colegas, clientes y superiores, tales como la empatía, el liderazgo, la tolerancia a la presión, la

resolución de conflictos y la adaptabilidad emocional, esenciales para el éxito profesional (Hernández et al., 2018).

- **Competencias digitales:** Capacidades relacionadas con el uso estratégico y funcional de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), necesarias para gestionar procesos laborales, interactuar en entornos virtuales y acceder a fuentes de información confiables (Hernández, 2024).

- **Competencias específicas:** Habilidades técnicas y conocimientos especializados directamente relacionados con la carrera profesional del titulado, que permiten desempeñar funciones concretas en su campo laboral con alto nivel de calidad y productividad (Díaz et al., 2021).

- **Competencias transversales:** Capacidades aplicables a diversos contextos y ocupaciones, tales como el pensamiento crítico, la iniciativa, la organización del tiempo y la resolución de problemas, que complementan las competencias técnicas y potencian la empleabilidad (Díaz y Quintana, 2021).

- **Desempeño laboral:** Nivel de eficacia, responsabilidad y compromiso con que un profesional ejecuta sus funciones, tomando en cuenta tanto la calidad del trabajo como la productividad, siendo un indicador clave para la evaluación de su impacto organizacional (Díaz y Carrasco, 2018).

- **Evaluación por competencias:** Proceso sistemático de medición y valoración del grado de dominio que tiene un individuo sobre determinadas competencias laborales, con base en estándares previamente establecidos según el perfil profesional requerido por la organización (Cruz y Gómez, 2022).

- **Formación profesional:** Proceso educativo formal que permite al estudiante adquirir conocimientos técnicos, habilidades prácticas y

actitudes profesionales orientadas a un campo ocupacional específico, asegurando su preparación para el ingreso al mundo laboral (Caloca, 2023).

- **Gestión del talento:** Conjunto de estrategias, políticas y acciones desarrolladas por las organizaciones para identificar, atraer, formar, desarrollar y retener a profesionales competentes, con el fin de fortalecer el capital humano y alcanzar objetivos organizacionales (Calderón, 2024).

- **Inserción laboral:** Etapa en la que el egresado accede por primera vez al mercado de trabajo formal, integrándose a un puesto relacionado con su formación profesional. Es un indicador crítico del éxito de la educación superior y la empleabilidad del titulado (Bellod, 2023).

- **Mercado laboral:** Espacio económico y social donde interactúan la oferta (trabajadores) y la demanda (empleadores) de empleo, regulado por factores estructurales, tecnológicos, educativos y políticos, que determinan las condiciones de contratación y competencia (Barragán, 2024).

- **Perfil profesional:** Descripción estructurada del conjunto de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que un profesional debe poseer para desempeñar eficazmente una función laboral, en correspondencia con los requerimientos del sector productivo (Avalos et al., 2021).

- **Productividad:** Relación entre los productos o resultados generados y los recursos utilizados en su obtención. En el contexto laboral, es un indicador que refleja el rendimiento del trabajador y su contribución al logro de los objetivos organizacionales (Arias y Castillo, 2016).

- **Retroalimentación:** Proceso mediante el cual se brindan comentarios estructurados sobre el desempeño de un trabajador, con el propósito de fortalecer sus capacidades, corregir errores y motivarlo hacia la mejora continua en su ámbito laboral (Acuña et al., 2023).

2.4. Bases epistémicos

La variable *competencias laborales* se fundamenta epistémicamente en el paradigma constructivista, el cual sostiene que el conocimiento se construye activamente a partir de la experiencia, la interacción con el entorno y la reflexión sobre la práctica (Pérez, 2024). Desde esta perspectiva, las competencias no se conciben como elementos estáticos, sino como configuraciones dinámicas de saberes, habilidades y actitudes que emergen y se perfeccionan en contextos concretos de trabajo (Murillo et al., 2024). Epistemológicamente, la noción de competencia remite al enfoque pragmático del saber, que supera la dicotomía entre conocimiento teórico y aplicación práctica, privilegiando la integración de ambos en la solución de problemas reales. En este sentido, la competencia laboral representa una forma de conocimiento situado, aplicado y contextualizado, cuya validez y pertinencia se evalúan en función de su eficacia en el desempeño (Park y Coles, 2022). En el ámbito de la administración, las competencias laborales han sido abordadas desde enfoques epistemológicos interdisciplinarios, incorporando aportes de la psicología organizacional, la teoría del capital humano y la gestión por competencias. Bajo esta lógica, las competencias se consideran constructos que permiten explicar el desempeño individual dentro de organizaciones complejas, en las que el conocimiento tácito y el saber hacer resultan determinantes para la productividad, la innovación y la empleabilidad (Pineda y Núñez, 2021).

La variable *empleabilidad* se sustenta epistemológicamente en una visión relacional y contextual, que concibe al sujeto como un agente activo que construye su trayectoria laboral en interacción con las condiciones del mercado, las políticas educativas, la estructura económica y sus propios recursos personales (Puerta y Mercado, 2024). Desde una perspectiva epistemológica crítica, la empleabilidad no es solo una cualidad individual, sino también una construcción social, determinada

por múltiples factores externos como la equidad en el acceso al empleo, la calidad de la formación superior, las redes sociales, y la evolución del sistema productivo (Cruz y Gómez, 2022). Por tanto, la empleabilidad debe comprenderse como un fenómeno complejo que articula saberes, valores, capacidades y estrategias de acción orientadas a la inserción y permanencia en el mundo del trabajo (Ricardo et al., 2021). Asimismo, bajo el paradigma socioconstructivista, la empleabilidad se explica como la capacidad del sujeto para gestionar su carrera profesional de manera proactiva, a partir del aprendizaje continuo, la autorregulación y la adaptación a contextos laborales inciertos y cambiantes. En este marco, la epistemología de la empleabilidad se vincula directamente con la teoría del capital humano de Becker en 1964, pero también con enfoques contemporáneos sobre competencias clave, orientación vocacional y resiliencia ocupacional (Ríos, 2021).

La *satisfacción laboral* tiene como base epistémica una orientación psicosocial, anclada en los paradigmas positivista y interpretativo, que permiten tanto medir sus niveles de ocurrencia como comprender su naturaleza subjetiva y experiencial (Ropa y Alama, 2022). Desde el enfoque positivista, la satisfacción puede ser evaluada como una variable dependiente, susceptible de ser explicada mediante indicadores objetivos como condiciones de trabajo, salario, beneficios o estilo de liderazgo (Valdez, 2021). Sin embargo, la epistemología de la satisfacción laboral también reconoce su dimensión subjetiva y dinámica, abordada desde enfoques interpretativos que privilegian el significado que el trabajador atribuye a su experiencia en el entorno organizacional. En este sentido, la satisfacción laboral no se reduce a una respuesta frente a estímulos externos, sino que constituye una construcción simbólica influenciada por factores personales, motivacionales, culturales y organizacionales (Ortega et al., 2020). La teoría de las necesidades humanas de Maslow en 1943, la teoría de los dos factores de Herzberg en 1959 y la teoría del ajuste persona-trabajo de Dawis y Lofquist en 1984 constituyen pilares epistemológicos esenciales que explican el origen, evolución y componentes de la satisfacción laboral. En el campo de la administración, esta variable se analiza en estrecha relación con el compromiso organizacional, el rendimiento, la motivación y la retención del talento, siendo considerada un indicador clave de la salud organizacional y de la calidad de vida laboral (Vargas y Álvarez, 2020).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

La investigación correspondió al tipo aplicada, pues se orientó a utilizar conocimientos teóricos y científicos consolidados para atender problemas concretos. Su propósito fue ofrecer soluciones prácticas y contextualizadas que optimizaran la empleabilidad y la satisfacción laboral de los titulados universitarios. Esta aplicación del conocimiento se desarrolló en un entorno no controlado, sustentada en un análisis riguroso de la literatura nacional e internacional sobre competencias laborales, empleabilidad y satisfacción laboral (Arias y Covinos, 2021).

El nivel explicativo se justificó porque no se limitó a describir variables, sino que buscó comprender la influencia de las competencias laborales en la empleabilidad y la satisfacción laboral. Este enfoque permitió esclarecer cómo dichas competencias impactaron en el desarrollo profesional de los titulados, evidenciando que la formación universitaria influyó tanto en su inserción en el mercado laboral como en el grado de satisfacción alcanzado en el ejercicio de sus funciones (Hadi et al., 2023).

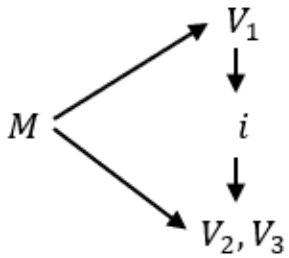
Asimismo, se adoptó un enfoque cuantitativo que permitió recolectar y analizar datos numéricos de manera objetiva, sistemática y verificable. Este enfoque facilitó la cuantificación de las características observadas y la generalización de los resultados a la población, de acuerdo con los criterios muestrales establecidos. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios estandarizados, validados previamente a través de juicio de expertos y análisis de confiabilidad. Al centrarse en mediciones precisas y replicables, el enfoque cuantitativo posibilitó análisis estadísticos descriptivos e inferenciales que fortalecieron la solidez empírica del estudio. Entre sus ventajas destacó la capacidad para identificar tendencias, contrastar hipótesis y generar datos comparables; sin embargo, se reconoció como limitación su menor alcance para captar la riqueza subjetiva de los procesos vivenciales (Maldonado et al., 2023).

En ese sentido, la investigación se sustentó en el método hipotético – deductivo, ampliamente empleado en las ciencias sociales y administrativas. Este método permitió partir de teorías y proposiciones generales para formular hipótesis específicas, las cuales fueron contrastadas empíricamente con los datos recolectados. Mediante este método se establecieron relaciones lógicas entre los conceptos y se verificaron a través de la evidencia empírica. La deducción teórica se complementó con la validación estadística, lo que permitió poner a prueba las hipótesis planteadas en el marco teórico (Ordoñez, 2025).

3.2. Diseño y esquema de la investigación

El diseño adoptado en esta investigación fue de tipo no experimental y de corte transversal. Este diseño se justificó por cuanto no se manipuló intencionalmente ninguna de las variables de estudio, ni se alteraron las condiciones naturales en que se encontraban los sujetos investigados. Por el contrario, se optó por observar, medir y analizar las variables tal como se manifestaban en su contexto real, permitiendo así preservar la validez ecológica del estudio. Además, el diseño transversal implicó la recolección de datos en un único momento temporal, lo que permitió obtener una instantánea de la situación actual de los titulados universitarios en relación con sus competencias laborales, su nivel de empleabilidad y su grado de satisfacción en el ámbito laboral (Arias y Covinos, 2021).

El diseño general de la investigación puede esquematizarse de la siguiente manera:



Donde:

- M: Muestra.
- V_1: Competencias laborales.

- V_2: Empleabilidad.
- V_3: Satisfacción laboral.
- i: Influencia.

Este esquema metodológico permitió abordar el problema de investigación con un enfoque empírico, sistemático y riguroso, lo cual aseguró la validez interna del estudio y la coherencia entre los objetivos, el marco teórico y los resultados obtenidos.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población del presente estudio estuvo constituida por un total de 94 titulados pertenecientes a la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales de la Universidad Nacional de Ucayali, quienes culminaron sus estudios entre los años 2020 y 2024. Estos egresados representaron un universo relevante para la investigación, en tanto poseían características académicas y profesionales directamente vinculadas con las variables de estudio: competencias laborales, empleabilidad y satisfacción laboral. Se consideró a toda la población accesible en función del registro institucional oficial de titulados durante dicho periodo, garantizando así la pertinencia de los sujetos incluidos respecto al propósito investigativo. Esta delimitación permitió enfocar el estudio en un segmento específico, acotado temporal y espacialmente, que reflejaba la realidad profesional de los egresados de dicha unidad académica (Hadi et al., 2023).

Muestra

Para la determinación del tamaño muestral se recurrió al método de muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual permitió que todos los elementos de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados, eliminando así posibles sesgos en la selección y asegurando la representatividad estadística de la muestra (Maldonado et al., 2023). La fórmula empleada para el cálculo muestral fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{\varepsilon^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 x 0.5 x 0.5 x 94}{0.05^2 x (94 - 1) + 1.96^2 x 0.5 x 0.5}$$

$$n = 75.679 \equiv 76$$

Donde:

- n: representa el tamaño de la muestra,
- N: es el total de la población (94 titulados),
- Z: es el valor correspondiente al nivel de confianza del 95%, equivalente a 1.96,
- ε: es el margen de error permitido, fijado en 0.05 (5%),
- P: es la probabilidad de ocurrencia del fenómeno (0.5),
- Q: es la probabilidad complementaria (1 - P = 0.5).

La aplicación de dicha fórmula arrojó un tamaño muestral estimado de 75.679, el cual fue redondeado a 76 sujetos para efectos prácticos de implementación. Esta cantidad fue considerada suficiente para realizar un análisis estadístico válido y confiable, permitiendo además realizar inferencias generalizables a la población total. La muestra seleccionada estuvo conformada por egresados pertenecientes a distintas especialidades de la facultad, con distintas trayectorias laborales y condiciones de inserción profesional, lo cual enriqueció el análisis comparativo entre las variables.

3.4. Instrumento de recolección de datos

Tabla 4

Ficha de encuesta de la variable competencias laborales

Autor	Guillermo Augusto Pastor Picón
Administración	Personal
Aplicación	Presencial
Tiempo de aplicación	5 minutos

Tabla 5

Baremos de la variable competencias laborales

Rango	Habilidades técnicas	Habilidades blandas	Resolución de problemas
NUNCA	3 – 4	3 – 4	3 – 4
CASI NUNCA	5 – 6	5 – 6	5 – 6
A VECES	7 – 8	7 – 8	7 – 8
CASI SIEMPRE	9 – 10	9 – 10	9 – 10
SIEMPRE	11 – 15	11 – 15	11 – 15

La variable competencias laborales integra un total de 9 preguntas que se agrupan en tres dimensiones fundamentales: habilidades técnicas, habilidades blandas y resolución de problemas, cada una con cuatro ítems. Estas dimensiones no se limitan únicamente a medir el conocimiento teórico o la experiencia práctica de los trabajadores, sino que buscan reflejar de manera integral la capacidad de cada persona para desenvolverse en un entorno laboral dinámico y cada vez más exigente. Las habilidades técnicas permiten evaluar el dominio de procedimientos, herramientas y conocimientos especializados que son necesarios para realizar con eficacia las funciones asignadas. Las habilidades blandas, por su parte, se convierten en un pilar clave en las organizaciones actuales, dado que abarcan la comunicación, la empatía, la adaptabilidad y el trabajo en equipo, aspectos que fortalecen las relaciones interpersonales y la cohesión organizacional. Finalmente, la resolución de problemas refleja la habilidad del trabajador para enfrentar los retos de manera creativa y estratégica, transformando los obstáculos en oportunidades de aprendizaje y mejora. En conjunto, estas dimensiones permiten comprender que un trabajador competente no solo sabe qué hacer ni cómo hacerlo, sino también cómo relacionarse y cómo adaptarse para aportar valor a su institución.

Tabla 6

Ficha de encuesta de la variable empleabilidad

Autor	Guillermo Augusto Pastor Picón
Administración	Personal
Aplicación	Físico
Tiempo de aplicación	7 minutos

Tabla 7

Baremos de la variable empleabilidad

Rango	Acceso al mercado laboral	Desarrollo profesional	Estabilidad laboral	Redes profesionales
NUNCA	3 – 4	3 – 4	3 – 4	2
CASI NUNCA	5 – 6	5 – 6	5 – 6	3
A VECES	7 – 8	7 – 8	7 – 8	4
CASI SIEMPRE	9 – 10	9 – 10	9 – 10	5 – 6
SIEMPRE	11 – 15	11 – 15	11 – 15	7 – 10

Por su parte, la variable empleabilidad abarca 11 preguntas que se estructuran en cuatro dimensiones: acceso al mercado laboral, desarrollo profesional, estabilidad laboral y redes profesionales, cada una con cuatro ítems. Esta variable cobra especial relevancia en un contexto marcado por la alta competitividad y la constante transformación del mercado de trabajo. El acceso al mercado laboral mide la capacidad de los individuos para obtener oportunidades laborales, considerando factores como la preparación, la demanda de sus competencias y la disponibilidad de recursos. El desarrollo profesional pone en evidencia el esfuerzo continuo de los trabajadores por actualizarse, capacitarse y avanzar en su trayectoria, demostrando que la formación no termina con la inserción laboral, sino que es un proceso permanente. La estabilidad laboral refleja la seguridad que sienten los trabajadores en relación con su permanencia y proyección dentro de la organización, factor directamente vinculado a su motivación y compromiso. Finalmente, las redes profesionales resaltan la importancia de los vínculos sociales, académicos y laborales, que hoy en día se constituyen como una herramienta estratégica para acceder a nuevas oportunidades, fortalecer la movilidad laboral y generar alianzas que potencian el crecimiento personal y colectivo.

Tabla 8

Ficha de encuesta de la variable satisfacción laboral

Autor	Guillermo Augusto Pastor Picón
Administración	Personal
Aplicación	Físico
Tiempo de aplicación	7 minutos

Tabla 9 *Baremos de la variable satisfacción laboral*

Rango	Satisfacción con el puesto de trabajo	Ambiente laboral	Reconocimiento	Desarrollo personal
NUNCA	3 – 4	3 – 4	3 – 4	2
CASI NUNCA	5 – 6	5 – 6	5 – 6	3
A VECES	7 – 8	7 – 8	7 – 8	4
CASI SIEMPRE	9 – 10	9 – 10	9 – 10	5 – 6
SIEMPRE	11 – 15	11 – 15	11 – 15	7 – 10

La variable satisfacción laboral se compone de 12 preguntas, distribuidas en cuatro dimensiones que son: satisfacción con el puesto de trabajo, ambiente laboral, reconocimiento y desarrollo personal, cada una con cuatro ítems. Esta variable busca capturar la esencia del bienestar del trabajador dentro de su entorno organizacional, ya que la satisfacción no se limita al cumplimiento de tareas, sino que se manifiesta en el orgullo de pertenecer a una institución, en el sentirse valorado y en la posibilidad de crecer como persona y profesional. La satisfacción con el puesto de trabajo revela el nivel de conformidad del trabajador con sus funciones, responsabilidades y retos diarios. El ambiente laboral se enfoca en la calidad de las relaciones interpersonales, el clima organizacional y el nivel de apoyo mutuo que existe entre compañeros y superiores, factores que inciden directamente en la motivación y el rendimiento. El reconocimiento refleja la importancia de que los logros, esfuerzos y aportes de los trabajadores sean valorados y recompensados, no solo económicamente, sino también en términos simbólicos y emocionales. Por último, el desarrollo personal analiza en qué medida la organización brinda espacios y oportunidades para que el trabajador crezca, se forme y se proyecte hacia un futuro con mayores posibilidades.

3.4.1. Confiabilidad y validez de los instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos se determinó a través del estadístico Alfa de Cronbach. Para ello, se siguieron los siguientes pasos:

- Los instrumentos fueron aplicados a la muestra completa integrada por 76 participantes.

- El cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach se efectuó con apoyo del software SPSS.

Los valores obtenidos en esta prueba de confiabilidad se presentan en la sección siguiente.

Tabla 10 *Prueba de consistencia interna*

	Alfa de Cronbach	Rangos de confiabilidad
VARIABLE 1: Competencias laborales	0.936	Confiabilidad **Excelente**
VARIABLE 2: Empleabilidad	0.925	Confiabilidad **Excelente**
VARIABLE 3: Satisfacción laboral	0.913	Confiabilidad **Excelente**

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

En la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta, por tratarse de un instrumento ampliamente utilizado en investigaciones con enfoque cuantitativo, debido a su capacidad para recolectar datos de manera sistemática, estructurada y estandarizada. La encuesta estuvo compuesta por un cuestionario cerrado, diseñado cuidadosamente para recoger información relacionada con las competencias laborales desarrolladas durante la formación profesional, el nivel de empleabilidad alcanzado por los titulados y su grado de satisfacción laboral en el entorno ocupacional en el que se desempeñaban (Ordoñez, 2025).

El cuestionario fue elaborado en función de los objetivos específicos del estudio, y estuvo estructurado en tres secciones principales, correspondientes a cada variable. Se aplicó en modalidad autoadministrada, mediante formularios digitales y físicos, lo cual permitió ampliar el alcance de la recolección, considerando las condiciones de disponibilidad y localización geográfica de los titulados. Además, se aplicaron criterios de confidencialidad y anonimato, garantizando la integridad ética de la investigación (Ordoñez, 2025).

Una vez recolectadas las encuestas, los datos fueron organizados en una base de datos construida en Microsoft Excel, que facilitó la codificación, validación y limpieza de los datos antes de su procesamiento estadístico. Esta etapa fue esencial para asegurar la calidad y precisión de la información. Posteriormente, los

datos fueron exportados al software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 26, con el cual se llevaron a cabo los análisis estadísticos descriptivos e inferenciales correspondientes.

La presentación de los datos se realizó mediante tablas estadísticos que facilitaron la interpretación de los resultados. Esta presentación visual permitió evidenciar los patrones, asociaciones y tendencias relevantes entre las variables investigadas, fortaleciendo así el análisis empírico y la posterior discusión de los hallazgos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados estadísticos descriptivos y exploratorios

4.1.1. Resultados descriptivos

Resultados descriptivos de la variable Competencias laborales

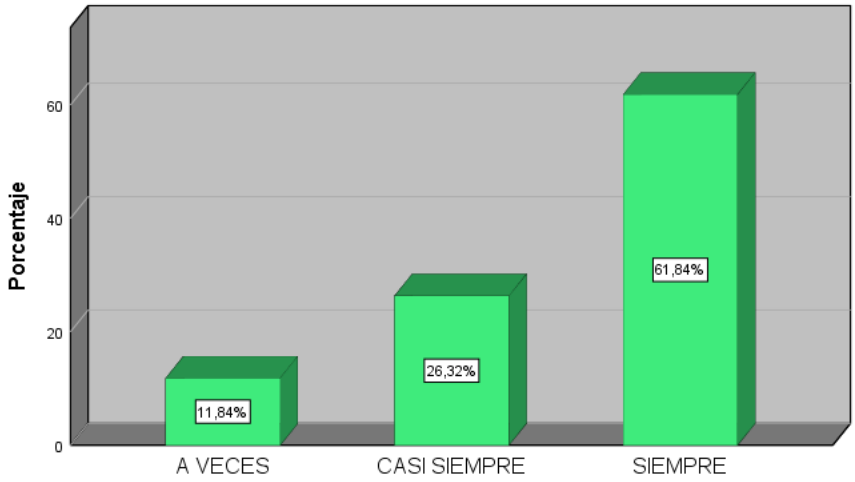
Los resultados que aquí se presentan describen los niveles alcanzados en los indicadores de la primera variable de estudio: competencias laborales. Esta variable se estructura en tres dimensiones: habilidades técnicas, habilidades blandas y resolución de problemas. Cada dimensión fue evaluada considerando categorías de logro que se clasifican en: deficiente, regular y óptimo.

Para una mejor comprensión, los datos se organizan según la variable y sus dimensiones, detallando los indicadores y las mediciones correspondientes. A fin de sintetizar visualmente esta información, se emplean tablas y representaciones gráficas que permiten evidenciar con mayor claridad los niveles alcanzados.

Tabla 11 *Niveles de la variable Competencias laborales*

VARIABLE 1: Competencias laborales			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	9	11,8%
	CASI SIEMPRE	20	26,3%
	SIEMPRE	47	61,8%
	Total	76	100,0%

Figura 1 *Niveles de la variable Competencias laborales*



En la Variable 1: Competencias laborales, los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de los participantes se ubicaron en el nivel “Siempre” con un 61,8% (47 de 76), lo cual refleja que las competencias laborales se manifiestan de manera consistente en este grupo.

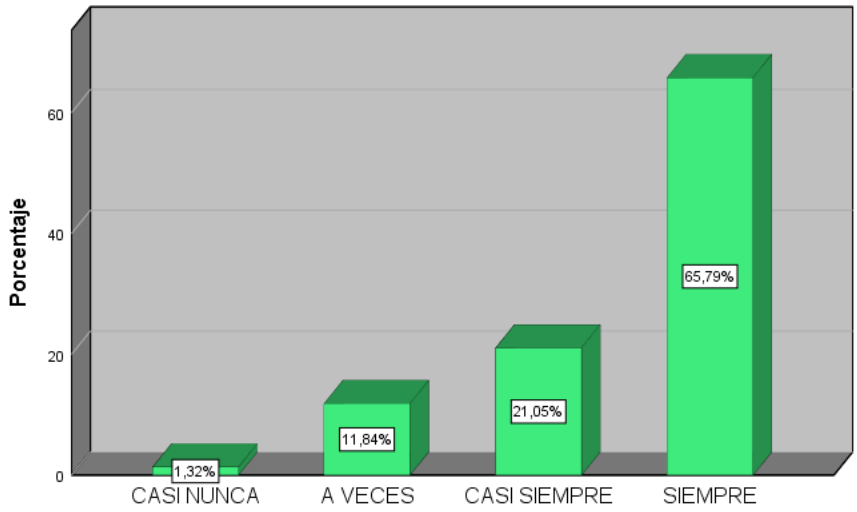
Por su parte, un 26,3% (20 de 76) indicó el nivel “Casi siempre”, lo que demuestra que una proporción importante de estudiantes desarrolla estas competencias de forma frecuente, aunque no plena. En menor medida, un 11,8% (9 de 76) señaló “A veces”, lo que sugiere la presencia de casos donde las competencias laborales aún requieren fortalecerse.

En conjunto, los resultados muestran una tendencia altamente positiva, ya que más del 88% de los participantes (suma de “Siempre” y “Casi siempre”) perciben que las competencias laborales están sólidamente presentes, confirmando su relevancia.

Tabla 12 *Niveles de la dimensión Habilidades técnicas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI NUNCA	1	1,3%
	A VECES	9	11,8%
	CASI SIEMPRE	16	21,1%
	SIEMPRE	50	65,8%
	Total	76	100,0%

Figura 2 *Niveles de la dimensión Habilidades técnicas*



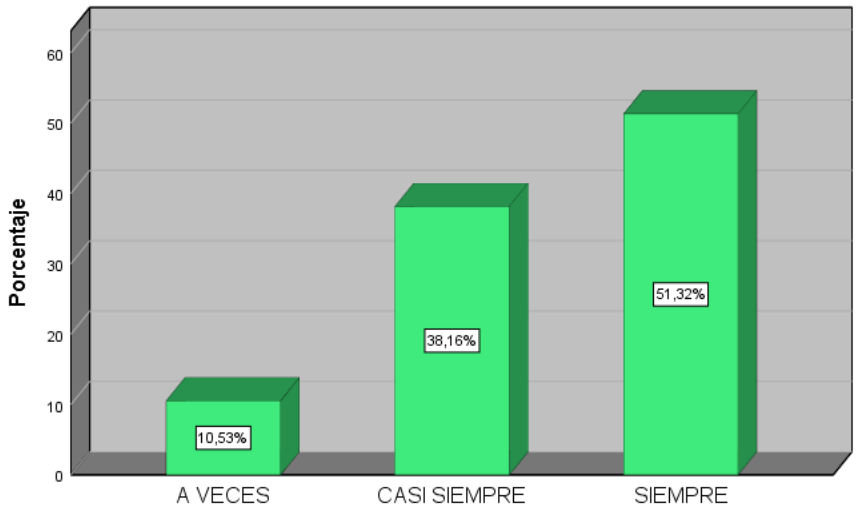
En relación con la variable analizada, los resultados muestran que la mayoría de los participantes se ubicaron en el nivel “Siempre” con un 65,8% (50 de 76), lo cual evidencia una presencia constante y consolidada de la característica evaluada. Asimismo, un 21,1% (16 de 76) señaló el nivel “Casi siempre”, indicando una tendencia positiva en el desarrollo de dicha condición.

En menor medida, un 11,8% (9 de 76) manifestó la opción “A veces”, reflejando cierta intermitencia en su cumplimiento. Finalmente, solo un 1,3% (1 de 76) eligió “Casi nunca”, lo que confirma que los niveles bajos son prácticamente inexistentes.

Tabla 13 *Niveles de la dimensión Habilidades blandas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	8	10,5%
	CASI SIEMPRE	29	38,2%
	SIEMPRE	39	51,3%
	Total	76	100,0%

Figura 3 *Niveles de la dimensión Habilidades blandas*



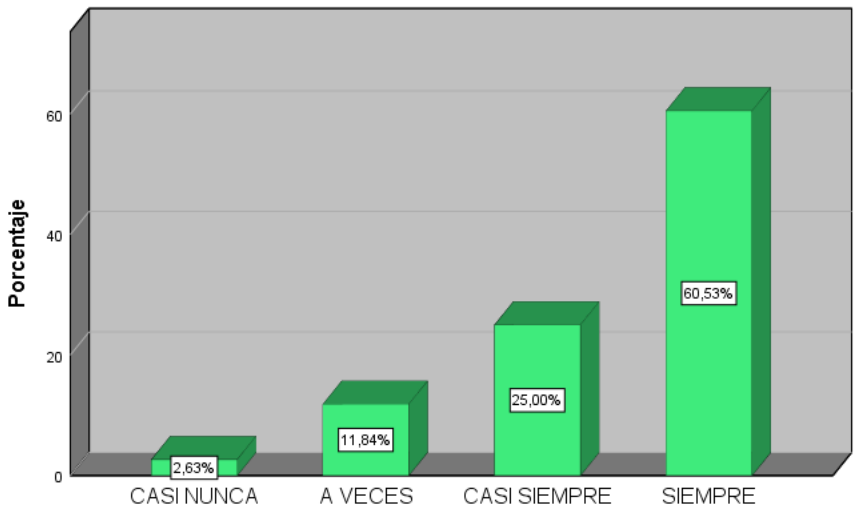
Los datos obtenidos evidencian que más de la mitad de los participantes se ubican en el nivel “Siempre” (51,3%, equivalente a 39 de 76), lo que refleja una presencia sostenida del indicador evaluado. A este grupo se suma un 38,2% (29 de 76) que seleccionó la opción “Casi siempre”, consolidando así una mayoría que percibe de manera positiva el aspecto analizado.

En contraste, solo un 10,5% (8 de 76) indicó la categoría “A veces”, lo que pone en evidencia una proporción menor de casos donde el cumplimiento del indicador resulta limitado.

Tabla 14 *Niveles de la dimensión Resolución de Problemas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI NUNCA	2	2,6%
	A VECES	9	11,8%
	CASI SIEMPRE	19	25,0%
	SIEMPRE	46	60,5%
	Total	76	100,0%

Figura 4 *Niveles de la dimensión Resolución de Problemas*



El análisis revela que el nivel “Siempre” fue señalado por la mayoría de los participantes (60,5%, es decir 46 de 76), lo que indica un predominio claro de percepciones altamente favorables hacia el indicador. A este grupo se suman quienes eligieron “Casi siempre”, que representan un 25,0% (19 de 76), reforzando la presencia positiva del aspecto medido.

En menor proporción, un 11,8% (9 de 76) manifestó la opción “A veces”, lo cual evidencia casos intermedios en el cumplimiento. Finalmente, un 2,6% (2 de 76) indicó “Casi nunca”, reflejando que los niveles bajos de valoración son marginales dentro de la muestra.

Resultados descriptivos de la variable Empleabilidad

Los resultados presentados a continuación corresponden a la Variable: Empleabilidad, la cual se organiza en cuatro dimensiones fundamentales: acceso al mercado laboral, desarrollo profesional, estabilidad laboral y redes profesionales. Cada una de estas dimensiones fue evaluada con base en categorías de logro clasificadas en deficiente, regular y óptimo, lo que permitió valorar el nivel alcanzado en los distintos indicadores asociados.

Para facilitar la comprensión, los hallazgos se estructuran de acuerdo con la variable y sus dimensiones, detallando los indicadores y las mediciones correspondientes. Con el fin de sintetizar y mostrar de manera clara las tendencias observadas, se

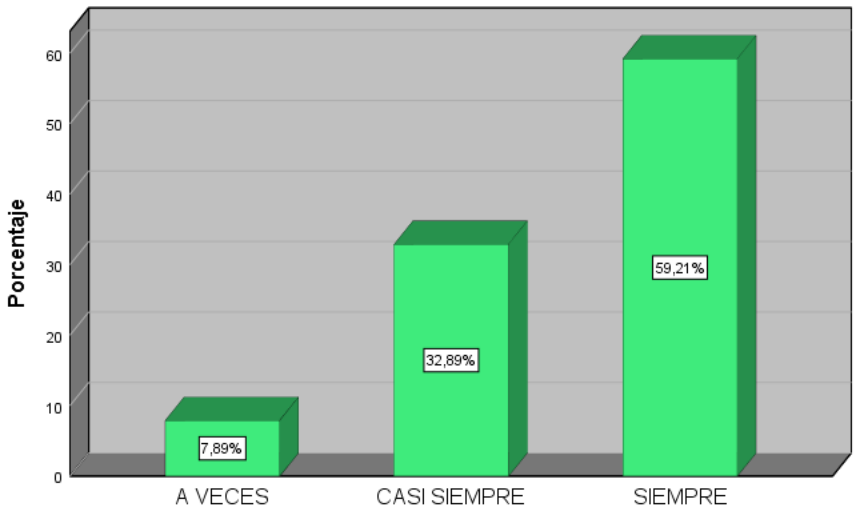
emplean tablas y representaciones gráficas, las cuales permiten visualizar los niveles alcanzados por los participantes.

Es importante destacar que el análisis desarrollado en este apartado se centra exclusivamente en la descripción de los niveles por indicador de la variable de empleabilidad. En secciones posteriores, se procederá a explorar las relaciones entre las variables de estudio, lo que permitirá obtener una visión más integral del fenómeno investigado.

Tabla 15 *Niveles de la variable Empleabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	6	7,9%
	CASI SIEMPRE	25	32,9%
	SIEMPRE	45	59,2%
	Total	76	100,0

Figura 5 *Niveles de la variable Empleabilidad*



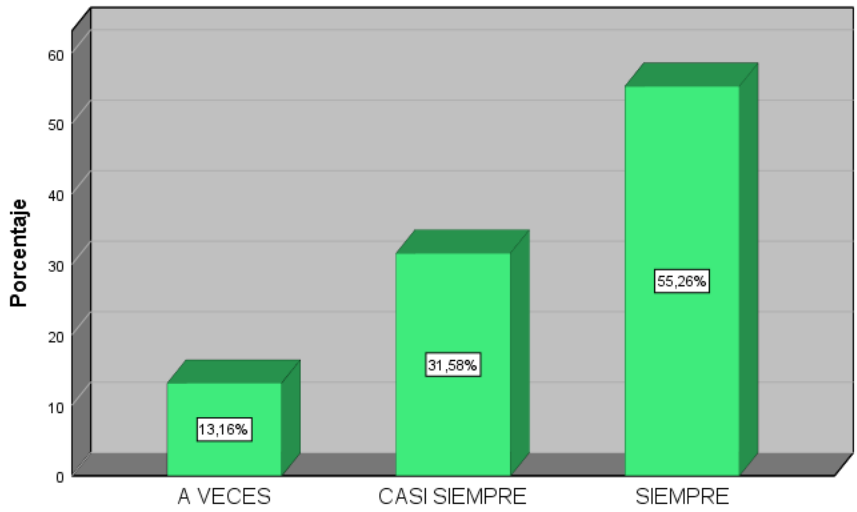
Los datos muestran que la mayor parte de los participantes seleccionó la categoría “Siempre” con un 59,2% (45 de 76), lo que indica una valoración predominantemente alta respecto al indicador evaluado. A este grupo se suma un 32,9% (25 de 76) que eligió “Casi siempre”, reforzando la tendencia positiva. En contraste, únicamente un 7,9% (6 de 76) manifestó la opción “A veces”, lo que evidencia que las percepciones medias son poco representativas dentro de la muestra.

En conjunto, más del 92% de los participantes se concentraron en niveles altos (“Siempre” y “Casi siempre”), lo cual refleja una clara consistencia y solidez en la valoración del indicador.

Tabla 16 *Niveles de la dimensión Acceso al mercado laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	10	13,2%
	CASI SIEMPRE	24	31,6%
	SIEMPRE	42	55,3%
	Total	76	100,0%

Figura 6 *Niveles de la dimensión Acceso al mercado laboral*



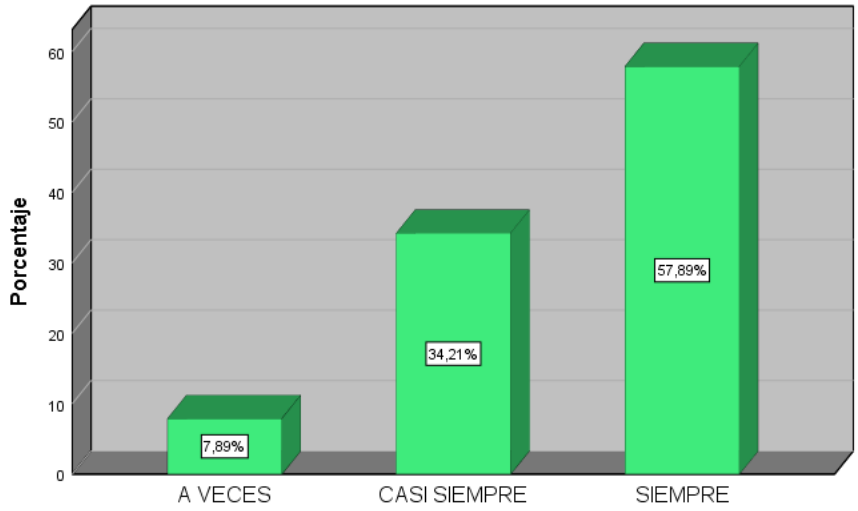
En la variable analizada se observa que la mayoría de los participantes se ubicó en el nivel “Siempre” con un 55,3% (42 de 76), lo cual refleja un predominio de valoraciones altas y consistentes. A este grupo se suma un 31,6% (24 de 76) que señaló “Casi siempre”, consolidando una tendencia mayoritariamente positiva.

En contraste, un 13,2% (10 de 76) eligió la categoría “A veces”, lo que representa a una minoría con percepciones intermedias. Cabe resaltar que no se registraron niveles bajos, lo que evidencia que las respuestas se concentran principalmente en los rangos superiores de la escala.

Tabla 17 *Niveles de la dimensión Desarrollo profesional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	6	7,9%
	CASI SIEMPRE	26	34,2%
	SIEMPRE	44	57,9%
	Total	76	100,0%

Figura 7 *Niveles de la dimensión Desarrollo profesional*



El análisis de la distribución de frecuencias revela que el 57,9% (44 de 76) de los participantes se inclinó por la opción “Siempre”, lo que evidencia un posicionamiento dominante en los niveles más altos de la escala. Asimismo, un 34,2% (26 de 76) optó por “Casi siempre”, lo que refuerza la tendencia hacia valoraciones favorables.

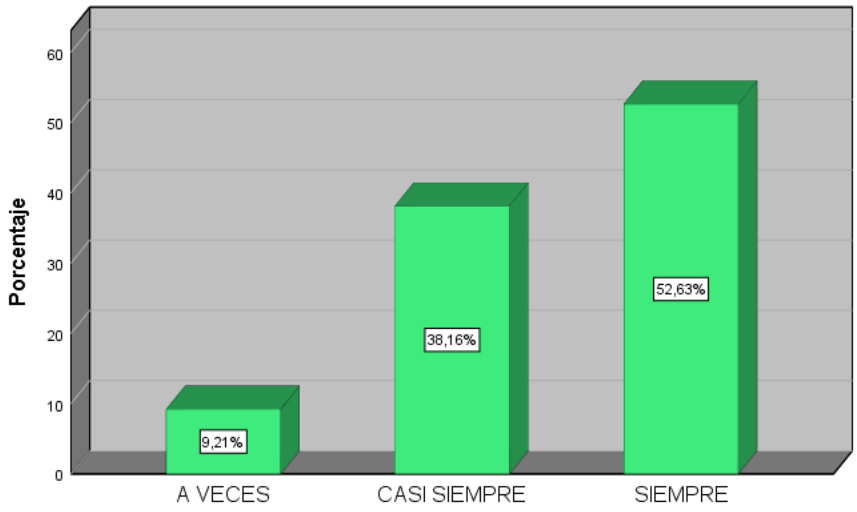
Por otro lado, únicamente un 7,9% (6 de 76) se ubicó en el nivel “A veces”, lo que indica una presencia marginal de percepciones intermedias.

En términos globales, se observa que cerca del 92% de los participantes concentraron sus respuestas en las categorías altas (“Siempre” y “Casi siempre”), lo cual confirma una tendencia positiva y sostenida.

Tabla 18 *Niveles de la dimensión Estabilidad laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	6	7,9%
	CASI SIEMPRE	26	34,2%
	SIEMPRE	44	57,9%
	Total	76	100,0%

Figura 8 *Niveles de la dimensión Estabilidad laboral*



Los resultados permiten apreciar que más de la mitad de los participantes (57,9%) identificaron el indicador en el nivel “Siempre”, mientras que poco más de un tercio (34,2%) lo situó en “Casi siempre”. Esto refleja que la gran mayoría de la muestra percibe un alto grado de cumplimiento del aspecto evaluado.

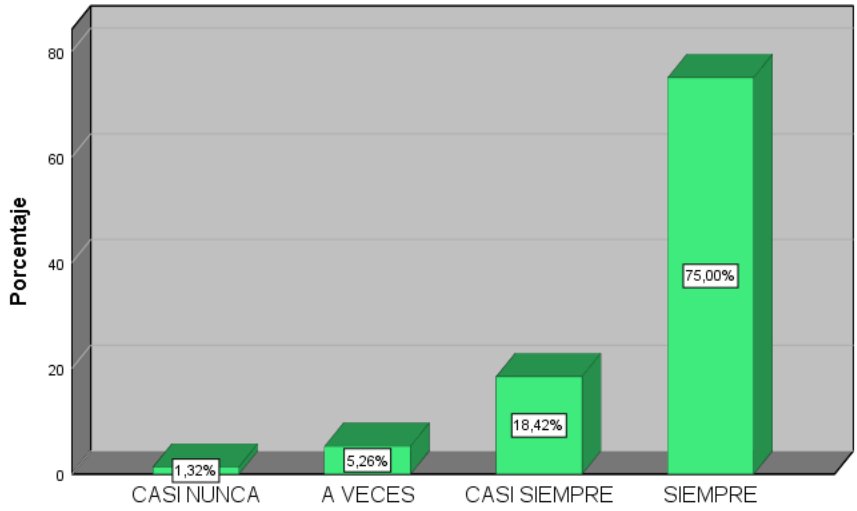
En contraste, apenas un 7,9% señaló la categoría “A veces”, lo que demuestra que las valoraciones intermedias son poco frecuentes dentro del grupo analizado.

En conclusión, la predominancia de los niveles altos (“Siempre” y “Casi siempre”) con un total cercano al 92% confirma que, en el contexto doctoral, el indicador evaluado se encuentra sólidamente consolidado.

Tabla 19 *Niveles de la dimensión Redes profesionales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI NUNCA	1	1,3%
	A VECES	4	5,3%
	CASI SIEMPRE	14	18,4%
	SIEMPRE	57	75,0%
	Total	76	100,0%

Figura 9 *Niveles de la dimensión Redes profesionales*



En este caso, el 75,0% de los participantes (57 de 76) ubicó el indicador en la categoría “Siempre”, lo que evidencia una clara concentración de las valoraciones en el nivel más alto de la escala. A este grupo se suma un 18,4% (14 de 76) que eligió “Casi siempre”, confirmando la tendencia hacia percepciones muy favorables.

En menor medida, un 5,3% (4 de 76) se inclinó por “A veces”, mientras que solo un 1,3% (1 de 76) marcó la opción “Casi nunca”, mostrando que las valoraciones bajas son prácticamente inexistentes.

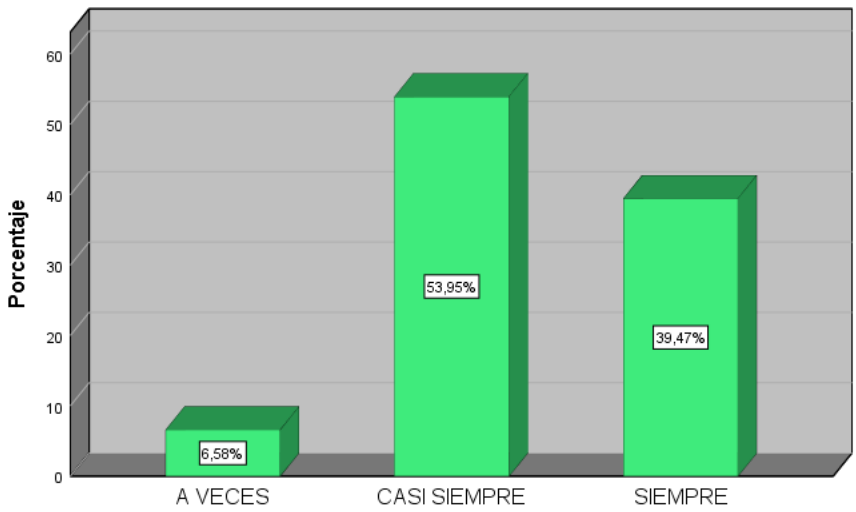
De manera global, más del 93% de los encuestados reconocen al indicador en niveles altos (“Siempre” y “Casi siempre”), lo que pone en evidencia su sólida presencia y aceptación en el contexto doctoral.

Resultados descriptivos de la variable Satisfacción laboral

Tabla 20 *Niveles de la variable Satisfacción laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	5	6,6%
	CASI SIEMPRE	41	53,9%
	SIEMPRE	30	39,5%
	Total	76	100,0%

Figura 10 *Niveles de la variable Satisfacción laboral*



En la satisfacción laboral, los resultados evidencian que la mayor parte de los participantes se ubicó en el nivel “Casi siempre” con un 53,9% (41 de 76), lo que refleja una percepción favorable y frecuente. A este grupo se suma un 39,5% (30 de 76) que indicó “Siempre”, lo cual confirma una valoración alta y consistente de la variable.

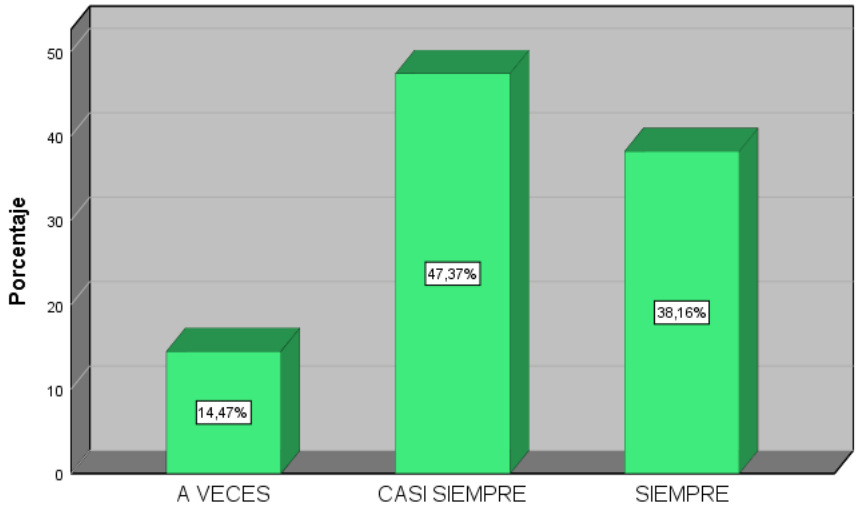
En contraste, solo un 6,6% (5 de 76) eligió la opción “A veces”, mostrando que las percepciones intermedias tienen escasa representación.

De forma global, cerca del 94% de los participantes se concentraron en los niveles superiores (“Siempre” y “Casi siempre”), lo que permite concluir que la satisfacción laboral se presenta como elevada y consolidada.

Tabla 21 *Niveles de la dimensión Satisfacción con el puesto de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	11	14,5%
	CASI SIEMPRE	36	47,4%
	SIEMPRE	29	38,2%
	Total	76	100,0%

Figura 11 *Niveles de la dimensión Satisfacción con el puesto de trabajo*



Los resultados muestran que la mayor parte de los participantes se ubican en la categoría “Casi siempre” con un 47,4% (36 de 76), lo que indica que, en general, los encuestados manifiestan una percepción favorable hacia su puesto de trabajo, aunque no plenamente consolidada. Asimismo, un 38,2% (29 de 76) eligió la opción “Siempre”, confirmando la existencia de un grupo importante que expresa un nivel alto de satisfacción.

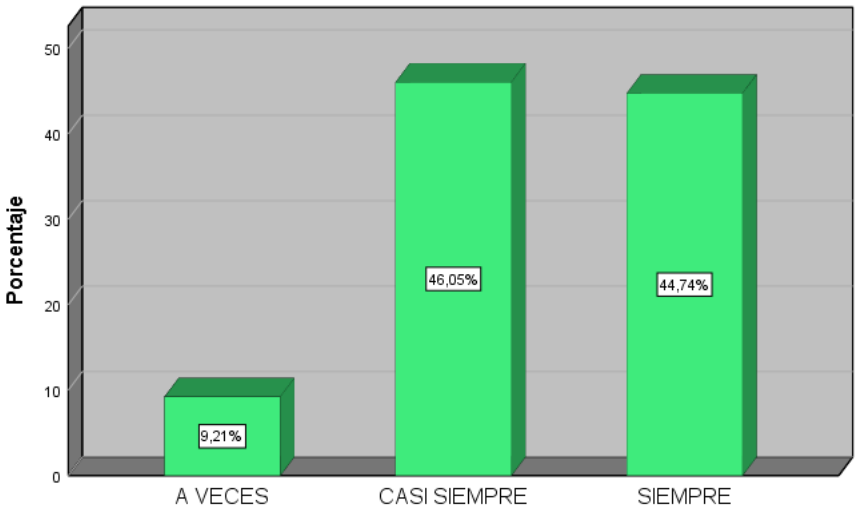
En contraste, un 14,5% (11 de 76) se inclinó por la categoría “A veces”, lo que evidencia que aún existe un sector minoritario con percepciones intermedias respecto a esta dimensión.

En conjunto, los datos reflejan que cerca del 86% de los participantes concentran sus valoraciones en los niveles superiores (“Siempre” y “Casi siempre”), lo que permite concluir que la satisfacción con el puesto de trabajo es predominantemente positiva y sostenida.

Tabla 22 *Niveles de la dimensión Ambiente laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	7	9,2%
	CASI SIEMPRE	35	46,1%
	SIEMPRE	34	44,7%
	Total	76	100,0%

Figura 12 *Niveles de la dimensión Ambiente laboral*



El análisis evidencia que el 46,1% (35 de 76) de los participantes situó su percepción en la categoría “Casi siempre”, mientras que un 44,7% (34 de 76) se inclinó por “Siempre”. Estas cifras muestran que la mayoría de los encuestados valoran de manera positiva el ambiente laboral, concentrándose en los niveles altos de la escala.

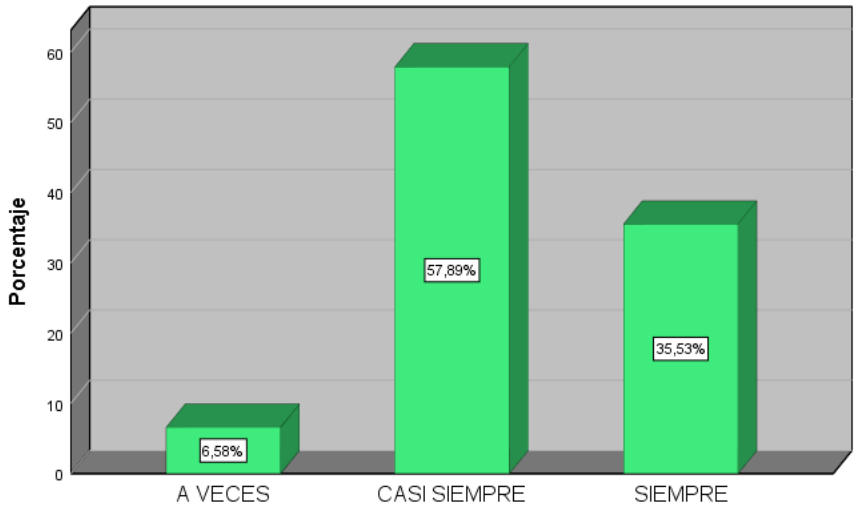
En contraste, un 9,2% (7 de 76) seleccionó la opción “A veces”, lo que indica que un grupo reducido experimenta percepciones menos favorables en relación con este aspecto.

En conjunto, más del 90% de los participantes coincidieron en niveles superiores (“Siempre” y “Casi siempre”), lo cual permite afirmar que el ambiente laboral es percibido como positivo y estable por la gran mayoría.

Tabla 23 *Niveles de la dimensión Reconocimiento*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	5	6,6%
	CASI SIEMPRE	44	57,9%
	SIEMPRE	27	35,5%
	Total	76	100,0%

Figura 13 *Niveles de la dimensión Reconocimiento*



Los datos obtenidos reflejan que la mayor parte de los participantes ubicó sus respuestas en la categoría “Casi siempre” con un 57,9% (44 de 76), lo que evidencia que el reconocimiento está presente de manera frecuente en el entorno evaluado. A este grupo se suma un 35,5% (27 de 76) que eligió “Siempre”, confirmando la existencia de un nivel alto de valoración en esta dimensión.

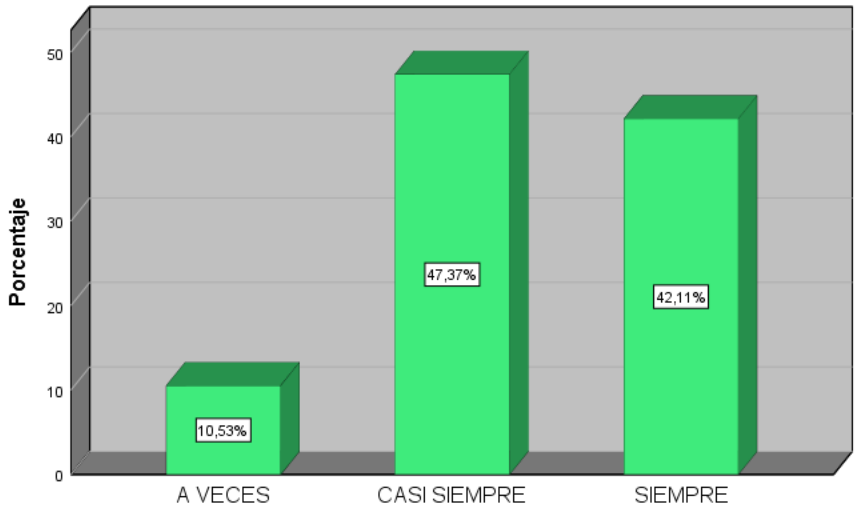
En menor medida, un 6,6% (5 de 76) seleccionó la opción “A veces”, lo que indica que los niveles intermedios se presentan en un sector reducido de la muestra.

En conjunto, más del 93% de los encuestados reconocen este aspecto en categorías altas (“Siempre” y “Casi siempre”), lo que permite concluir que la dimensión reconocimiento es percibida de forma ampliamente positiva y consistente.

Tabla 24 *Niveles de la dimensión Desarrollo Personal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	8	10,5%
	CASI SIEMPRE	36	47,4%
	SIEMPRE	32	42,1%
	Total	76	100,0%

Figura 14 *Niveles de la dimensión Desarrollo Personal*



Los resultados indican que la opción “Casi siempre” fue seleccionada por el 47,4% (36 de 76) de los participantes, posicionándose como la categoría con mayor frecuencia en esta dimensión. De manera complementaria, un 42,1% (32 de 76) eligió la alternativa “Siempre”, lo que confirma la presencia de valoraciones consistentemente altas.

En contraste, un 10,5% (8 de 76) marcó la categoría “A veces”, lo que muestra que las percepciones intermedias tienen una representación reducida en la muestra.

En suma, cerca del 90% de los encuestados concentraron sus respuestas en los niveles altos (“Siempre” y “Casi siempre”), lo que permite afirmar que la dimensión evaluada presenta una tendencia claramente positiva y consolidada.

4.1.2. Prueba de Normalidad

Para comprobar el supuesto de normalidad en los datos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de investigación, se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. La elección de esta prueba se fundamentó en el tamaño de la muestra, conformada por 76 egresados de la Universidad Nacional de Ucayali, lo cual se considera suficiente para garantizar la adecuación del método.

El estadístico de Kolmogorov-Smirnov permite identificar la máxima diferencia existente entre la distribución acumulada de los datos observados y la distribución normal teórica. Asimismo, el valor p (p-value) asociado a la prueba expresa la probabilidad de obtener un estadístico igual o más extremo que el observado, bajo el supuesto de que la hipótesis nula de normalidad sea cierta.

Tabla 25 : Prueba de normalidad para las variables

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
VARIABLE 1: Competencias laborales	0.380	76	0.000
VARIABLE 2: Empleabilidad	0.368	76	0.000
VARIABLE 3: Satisfacción laboral	0.314	76	0.000

En la Tabla 25 se presentaron los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov aplicada a las tres variables de investigación: Competencias laborales, Empleabilidad y Satisfacción laboral.

Competencias laborales. El estadístico de Kolmogorov-Smirnov fue de 0.380 con 76 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000. Dado que el valor p fue menor a 0.05, se rechazó la hipótesis nula, concluyéndose que los datos de esta variable no presentaron una distribución normal.

Empleabilidad. En esta variable, el estadístico obtenido alcanzó un valor de 0.368 con 76 grados de libertad y una significancia de 0.000. Este resultado llevó al rechazo de la hipótesis nula, lo que evidenció que los datos de Empleabilidad no siguieron una distribución normal.

Satisfacción laboral. El análisis arrojó un estadístico de 0.314 con 76 grados de libertad y un valor p de 0.000. Al ser inferior al nivel de significancia establecido (0.05), se rechazó la hipótesis nula, determinándose que los datos de Satisfacción laboral tampoco se ajustaron a una distribución normal.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov confirmaron que ninguna de las variables analizadas cumplió con el supuesto de normalidad. Por tal motivo, para examinar la relación entre Competencias laborales, Empleabilidad y Satisfacción laboral, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, técnica estadística no paramétrica adecuada para datos de tipo ordinal y que no presentaron distribución normal.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Prueba de la hipótesis general

H_0: Las competencias laborales no influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

H_1: "Las competencias laborales influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024."

Tabla 26 *Resultados del contraste de hipótesis general*

Hipótesis	Coeficiente (ρ)	Sig. (bilateral)
Competencias laborales ↔ Empleabilidad	0.436	0.003
Competencias laborales ↔ Satisfacción laboral	0.597	0.000
Empleabilidad ↔ Satisfacción laboral	0.412	0.010

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman, se determinó que existió una relación positiva y significativa entre las competencias laborales y la empleabilidad, con un coeficiente de correlación de ρ = 0.436 y un valor de significancia de p = 0.003. Este hallazgo permitió sostener que un mayor nivel de desarrollo de las competencias laborales se asoció con un incremento en la empleabilidad de los titulados, lo cual evidenció una relación estadísticamente distinta de cero.

De igual manera, se identificó que existió una relación positiva y altamente significativa entre las competencias laborales y la satisfacción laboral, con un coeficiente de ρ = 0.597 y un nivel de significancia de p = 0.000. Dicho resultado confirmó que el fortalecimiento de las competencias laborales favoreció de manera directa una mayor satisfacción en el desempeño profesional, corroborando así el papel estratégico de dichas competencias en el ámbito laboral.

Por último, los análisis revelaron que la empleabilidad mantuvo una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, reportándose un coeficiente de ρ = 0.412 y un valor de significancia de p = 0.010. En consecuencia, se concluyó que los titulados con mayores oportunidades de empleabilidad tendieron a experimentar niveles superiores de satisfacción laboral, consolidándose la hipótesis alterna de la investigación.

4.2.2. Prueba de la hipótesis 1

H0: Las habilidades técnicas no influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

H1: Las habilidades técnicas influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

***Tabla 27**: Resultados del contraste de hipótesis especifica 1*

Hipótesis específica 1	Coeficientes de trayecto	T-value (bootstrap)	P value
Habilidades técnicas → Empleabilidad / Satisfacción Laboral	0.597	4.850	0.000

En la Tabla 27 se presentan los resultados de la contrastación de la Hipótesis Específica 1, en la cual se planteó que las habilidades técnicas influyen significativamente en la empleabilidad y en la satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, durante el periodo 2020-2024.

El análisis evidenció un coeficiente de trayectoria de 0.597, un T-value de 4.850 obtenido mediante bootstrap y un nivel de significancia de p = 0.000. Dichos resultados permiten concluir que la relación entre las habilidades técnicas y las variables dependientes es positiva, de magnitud moderada-alta y estadísticamente significativa (p < 0.05).

Por tanto, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1).

4.2.3. Prueba de la hipótesis 2

H0: Las habilidades blandas no influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

H1: Las habilidades blandas influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.

***Tabla 28**: Resultados del contraste de hipótesis especifica 2*

Hipótesis específica 2	Coeficientes de trayecto	T-value (bootstrap)	P value
Habilidades blandas → Empleabilidad / Satisfacción laboral	0.512	4.210	0.000

En la Tabla 28 se evidenció que la relación entre las habilidades blandas y la empleabilidad/satisfacción laboral presentó un coeficiente de trayectoria de 0.512, con un T-value de 4.210 y un nivel de significancia de p = 0.000. Estos resultados demostraron que la relación fue positiva, de magnitud moderada y estadísticamente significativa (p < 0.05).

En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1).

4.2.4. Prueba de la hipótesis 3

H0: La resolución de problemas no influye significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, durante el periodo 2020-2024.

H1: La resolución de problemas influye significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, durante el periodo 2020-2024.

***Tabla 29**: Resultados del contraste de hipótesis especifica 3*

Hipótesis específica 2	Coeficientes de trayecto	T-value (bootstrap)	P value
Resolución de problemas → Empleabilidad / Satisfacción laboral	0.548	4.635	0.000

En la Tabla 29 se muestran los resultados de la Hipótesis Específica 3, que planteó que la resolución de problemas influye significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali durante el periodo 2020-2024.

El análisis evidenció un coeficiente de trayectoria de 0.548, con un T-value de 4.635 y un nivel de significancia de p = 0.000. Dichos valores permitieron concluir que la relación fue positiva, de magnitud moderada-alta y estadísticamente significativa ($p < 0.05$).

En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1), consolidándose la importancia de esta competencia como factor determinante en el ámbito laboral.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las competencias laborales constituyen un conjunto de capacidades que fortalecen la empleabilidad y el desempeño profesional de los egresados universitarios, permitiéndoles afrontar con éxito las demandas de un mercado laboral dinámico (Aguilera et al., 2024). En este marco, las habilidades técnicas proporcionan la base para la aplicación de conocimientos especializados en contextos profesionales específicos; las habilidades blandas promueven la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la adaptabilidad (Varona & Ramos, 2024); mientras que la resolución de problemas se configura como una competencia esencial para responder de manera eficiente a situaciones imprevistas y complejas (Franklin & Escobar, 2023). Por su parte, la empleabilidad refleja la capacidad de insertarse y mantenerse en el mercado de trabajo, y la satisfacción laboral constituye un indicador del bienestar y motivación en el desempeño profesional (Betancur et al., 2021; Orozco et al., 2021).

La presente investigación analizó la influencia de las habilidades técnicas, las habilidades blandas y la resolución de problemas sobre la empleabilidad y la satisfacción laboral de los titulados de la Universidad Nacional de Ucayali, durante el periodo 2020-2024, empleando análisis de correlación de Spearman y bootstrapping. Los resultados mostraron que todas las competencias evaluadas tuvieron relaciones positivas y estadísticamente significativas: las habilidades técnicas alcanzaron un coeficiente de trayectoria de $\rho = 0.597$ con un $T = 4.850$ y $p = 0.000$; las habilidades blandas presentaron un coeficiente de $\rho = 0.512$, con un $T = 4.210$ y $p = 0.000$; y la resolución de problemas evidenció un coeficiente de $\rho = 0.548$, con un $T = 4.635$ y $p = 0.000$. Estos hallazgos confirman que el fortalecimiento de las competencias laborales repercute significativamente en la inserción y satisfacción profesional, aportando evidencia empírica desde el contexto amazónico peruano.

Los resultados obtenidos en esta investigación son consistentes con estudios previos. Aguilera et al. (2024) demostraron que la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo fortalecen la autonomía y el

desempeño de los estudiantes, lo cual coincide con los efectos significativos de las habilidades blandas ($\rho = 0.512$; $p < 0.001$) en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados. De manera similar, Varona y Ramos (2024) destacaron la importancia estratégica de integrar las competencias blandas en los planes curriculares para afrontar los retos de un entorno global cambiante, lo que respalda nuestros hallazgos.

Por otro lado, Franklin y Escobar (2023) concluyeron que los egresados de Psicología de la Universidad Metropolitana lograron insertarse rápidamente en el mercado laboral gracias a su capacidad para resolver problemas de manera creativa, lo cual se relaciona directamente con nuestro hallazgo de que la resolución de problemas ($\rho = 0.548$; $p = 0.000$) influyó significativamente en la empleabilidad y la satisfacción laboral. A nivel regional, Betancur et al. (2021) señalaron que los graduados en ortodoncia lograron una rápida inserción laboral vinculada a competencias adquiridas en su formación, lo que también guarda coherencia con los resultados encontrados en este estudio.

En el contexto nacional, Vásquez (2024) y Vásquez y Querevalú (2023) reportaron correlaciones positivas y significativas entre las competencias profesionales y la empleabilidad ($\rho = 0.664$; $p < 0.01$), lo cual refuerza los resultados de este estudio, donde tanto las habilidades técnicas ($\rho = 0.597$; $p = 0.000$) como las habilidades blandas ($\rho = 0.512$; $p = 0.000$) demostraron ser predictoras de la empleabilidad y satisfacción laboral. Asimismo, Montes (2022) confirmó que las habilidades sociales influyen directamente en la empleabilidad de los estudiantes de SENCICO, lo que guarda relación con nuestro hallazgo respecto a las habilidades blandas. Finalmente, Salazar (2021) planteó un modelo de formación basado en competencias transversales orientadas a la empleabilidad, lo que respalda la evidencia de esta investigación al mostrar que dichas competencias son determinantes para el desempeño profesional en distintos contextos.

El objetivo general de determinar la influencia de las competencias laborales sobre la empleabilidad y la satisfacción laboral se ha cumplido, al encontrarse relaciones positivas y significativas entre las variables de estudio. Respecto a los objetivos específicos, se demostró la influencia de las habilidades técnicas, las

habilidades blandas y la resolución de problemas sobre la empleabilidad y la satisfacción laboral, confirmándose cada una de las hipótesis específicas.

La hipótesis general de relación positiva entre competencias laborales, empleabilidad y satisfacción laboral fue confirmada, dado que los tres tipos de competencias mostraron efectos significativos sobre las variables dependientes, con adecuados indicadores estadísticos. Las hipótesis específicas también fueron aceptadas, al comprobarse los efectos directos y significativos de cada dimensión de las competencias laborales sobre la empleabilidad y la satisfacción laboral.

En consecuencia, el estudio cumplió sus objetivos y confirmó sus hipótesis, al revelar que las competencias laborales constituyen un factor determinante en la empleabilidad y la satisfacción laboral de los titulados universitarios. Estos hallazgos refuerzan la teoría de que la formación basada en competencias contribuye no solo a la inserción laboral, sino también al bienestar profesional, aportando elementos de gran relevancia para la gestión universitaria y el diseño curricular en contextos amazónicos y nacionales.

CONCLUSIONES

- Se concluyó que las competencias laborales ejercieron una influencia significativa en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados de la Universidad Nacional de Ucayali (2020-2024). El análisis de Spearman y el bootstrapping evidenciaron asociaciones positivas, de magnitud moderada y estadísticamente significativas ($p < 0.05$), confirmando que el desarrollo integral de estas competencias constituye un factor clave para la inserción y el bienestar profesional.
- En cuanto al primer objetivo específico, se comprobó que las habilidades técnicas influyeron de manera positiva y significativa ($\rho = 0.597$; $T = 4.850$; $p = 0.000$), fortaleciendo la capacidad de los egresados para acceder al mercado laboral y alcanzar mayores niveles de satisfacción profesional.
- Respecto al segundo objetivo específico, se evidenció que las habilidades blandas también ejercieron un efecto positivo y significativo ($\rho = 0.512$; $T = 4.210$; $p = 0.000$), confirmando la relevancia de la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la adaptabilidad para la inserción y el desempeño laboral satisfactorio.
- Finalmente, en el tercer objetivo específico, se demostró que la resolución de problemas tuvo una influencia significativa ($\rho = 0.548$; $T = 4.635$; $p = 0.000$), consolidándose como una competencia estratégica para enfrentar la incertidumbre y garantizar tanto la empleabilidad como la satisfacción laboral.

SUGERENCIAS

- Se recomienda que la Universidad Nacional de Ucayali fortalezca sus planes de formación bajo un enfoque integral por competencias, articulando el desarrollo técnico, socioemocional y resolutivo de los estudiantes. Esto requiere actualizar el currículo con metodologías activas, prácticas preprofesionales y programas de vinculación con el sector productivo, de modo que los titulados cuenten con las competencias necesarias para garantizar su empleabilidad y satisfacción laboral.
- Asimismo, es pertinente potenciar las habilidades técnicas mediante la incorporación de cursos y talleres orientados a la innovación, el uso de tecnologías emergentes y la actualización disciplinar permanente. Se recomienda también establecer convenios con empresas y organizaciones locales que faciliten la aplicación de conocimientos en contextos reales, reforzando la pertinencia y vigencia de la formación técnica.
- De igual manera, resulta indispensable reforzar las habilidades blandas a través de programas transversales de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y gestión de conflictos. La promoción de actividades extracurriculares, proyectos colaborativos y experiencias de aprendizaje-servicio contribuirá a consolidar la dimensión socioemocional de los estudiantes y a elevar sus niveles de empleabilidad y satisfacción profesional.
- Finalmente, se recomienda implementar estrategias pedagógicas orientadas a fortalecer la resolución de problemas en escenarios complejos y reales, mediante metodologías como el aprendizaje basado en problemas (ABP), estudios de caso y simulaciones. Con ello, los estudiantes podrán desarrollar pensamiento crítico, capacidad analítica y habilidades de toma de decisiones, competencias claves para insertarse con éxito en el mercado laboral y mantener un desempeño profesional satisfactorio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, M., Parrales, I., Vásquez, M., Chele, J., Ponce, J., Muñiz, J., Mero, C. & Giler, M. (2023) La dimensión ética de la educación superior: Una investigación sobre los valores personales y profesionales de los estudiantes universitarios. Editorial Internacional Alema. https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/16

Acuña, N., Navarrete, M. & Navarrete, M. (2024). Integración de las habilidades blandas y su impacto laboral en los estudiantes de educación superior en el periodo 2023-2024. Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina, 8(3), 7627-7643. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11958

Aguilera R., Criollo, J. & Campoverde, A. (2024). Las habilidades sociales en las competencias laborales de la figura profesional comercialización y ventas. MQRInvestigar, 8(2), 3078–3097. https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.3078-3097

Alfaro, M. (2021). Empleabilidad y la satisfacción de los egresados de la carrera de Administración de una universidad privada del Perú. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte. https://hdl.handle.net/11537/27945

Arévalo, M., Quiroz, M. & Delgado J. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del área asistencial de un Hospital II- E de San Martín. Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina, 5(5), 8615-8654. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.943

Arias, J. & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación (1.ª ed.). Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Arias, R. & Castillo, L. (2016). Formación integral: Hallazgos de investigación y reflexiones para la docencia. Repositorio Dspace de la Universidad de La Salle. https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/xmlui/handle/CLACSO/4943

Avalos, C., Arbaiza, N. & Ajenjo, P. (2021). Calidad educativa y nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje: retos, necesidades y oportunidades para una visión disruptiva de la profesión docente. Innovaciones Educativas, 23(35), 117–130. https://doi.org/10.22458/ie.v23i35.3477

Barragán, O. (2024). El pensamiento crítico en la educación superior: Una problemática. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. https://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/4656

Betancur, H., Franco, J., Sánchez, J. & Ochoa, E. (2021). Condiciones laborales y satisfacción de los graduados del programa de ortodoncia, Universidad Cooperativa de Colombia. Estudio Exploratorio. CES Odontología, 34(2), 107-122. https://doi.org/10.21615/cesodon.5719

Bellod, J. (2023). Especulación, paradigma y currículo. Revista de Economía Crítica, (35), 144–165. https://revistaeconomiacritica.org/index.php/rec/article/view/695

Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Calderón, A. (2024). Desarrollo de habilidades socioemocionales en la formación de educadores en la sociedad actual. Sophie: Colección de Filosofía de la Educación, (37), 283-309. https://doi.org/10.17163/soph.n37.2024.09

Caloca, O. (2023). Alienación generada por el trabajo: Marxismo y psicoanálisis. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Querétaro. https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/9417

Campos, E. (2024). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo-2021. Repositorio Institucional de la Universidad Continental. https://hdl.handle.net/20.500.12394/14399

Chaca, A. & Contreras, L. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado

Huancayo, 2021. Repositorio Institucional de la Universidad Continental. https://hdl.handle.net/20.500.12394/10572

Chávez, C. & Gamboa, M. (2023). Orientación profesional basada en experiencias laborales. Didáctica y Educación, 14(3), 380–396. https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/1817

Chávez, Y. (2023). Competencias laborales genéricas para la inserción laboral de jóvenes arquitectos en Lima Metropolitana, año 2021. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/616dd229-91c8-48c6-9053-1527ba4bb55e

Cruz, R. & Gómez, E. (2022). Desarrollo sustentable y la investigación científica en las relaciones universidades-empresa: retos y contradicciones en el contexto angolano. MLS Educacional Research (MLSER), 6(1). https://doi.org/10.29314/mlser.v6i1.469

Dávalos, S., Cejas, M., Liccioni, E. & Vegas, H. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: un factor clave en la gestión administrativa. Universidad y Sociedad, 15(4), 120–127. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3959

Díaz, F. & Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. Contaduría y Administración, 63(4). https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142

Diaz G. & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven, 22(1), 29-48. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628

Diaz, M., Acho, S., Criollo, V. & García, O. (2021). La realidad de la educación inclusiva en el Perú y los retos desde la virtualidad. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica del Perú. https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5817

Filippi E., Bannò M. & Trento S. (2023) Automation technologies and their impact on employment: A review, synthesis and future research agenda. Technological Forecasting and Social Change, 191, 122448. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122448

Franklin, E. & Escobar, M. (2023). Seguimiento a egresados de la Licenciatura de Psicología de la Universidad Metropolitana (Cohortes 2014 - 2021). Anales de Ciencias Básicas, Físicas y Naturales, (39), 53–72. https://doi.org/10.58479/acbfn.2023.7

Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 14-38. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005

Galán, J., Hernández, R. & Gutiérrez, L. (2023). El enfoque de las competencias laborales y su importancia en la gestión de la mano de obra en una empresa. Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina, 7(6), 1365-1376. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8776

Galbán, N., Devonish, N., Guerra, M. & Marín, C. (2022). Efectos del estrés laboral en la calidad de vida de los médicos anestesiólogos. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 24(3), 659-675. https://doi.org/10.36390/telos243.13

Gobierno Regional de Ucayali (2023). Plan de Desarrollo Regional Concertado de Ucayali 2023-2033. https://www.mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2023-05-23/pdrc-ucayali-2023-2033.pdf

Gómez, H. (2024). Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de una MYPE del sector gastronómico, Lurín-2022. Repositorio Institucional de la Universidad de la Universidad Autónoma del Perú. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2960

González, J., Riaño, M. & Luna, H. (2022). Competencias gerenciales de la industria hotelera de Cúcuta. Repositorio Digital de la Universidad Francisco de Paula Santander. https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/6487

Gutiérrez, S. & Rodríguez, A. (2023). Nivel de desarrollo de competencias de la empleabilidad del estudiantado de los dos últimos años de carreras de grado en nivel de bachillerato acreditadas por SINAES de los Campus Omar Dengo y Benjamín Núñez de la Universidad Nacional en el II Ciclo del 2022. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica. https://repositorio.una.ac.cr/items/831cae56-cb57-4d30-95a8-cfaa283d3eab

Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R. & Arias, J. (2023). Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudi.b.073

Hernández, E. (2024). Factores organizacionales que mejoran la retención del talento de estudiantes universitarios en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León. Repositorio Académico Digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León. http://eprints.uanl.mx/id/eprint/27594

Hernández, H., Jiménez, A. & Pitre, R. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos. Revista Logos Ciencia & Tecnología, 10(2), 198-211. https://doi.org/10.22335/rlct.v10i2.462

Herrera, Y, Rada, E, López, M. & Blandón, H. (2023). Fortalecimiento de la competencia resolución de problemas a través de una secuencia didáctica mediante la herramienta Scratch en estudiantes del grado séptimo de la Institución Educativa Gabriel Escorcia Gravini de Soledad, Atlántico. Repositorio Digital de la Universidad de Cartagena. https://hdl.handle.net/11227/16713

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley & Sons.

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351504430_A30546568/preview-9781351504430_A30546568.pdf

Hillage, J. & Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy analysis. Department for Education and Employment. https://www.researchgate.net/publication/225083565_Employability_Developing_a_framework_for_policy_analysis

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2021. Gobierno del Perú. https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3656065-peru-evolucion-de-los-indicadores-de-empleo-e-ingresos-por-departamento-2007-2021

Jojoa A., (2024). Nuevo enfoque social de la profesión del contador público a partir de los resultados de aprendizaje. Repositorio Institucional de la Universidad CESMAG. http://repositorio.unicesmag.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/1018

Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Gedisa. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=25483

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297–1349). Rand McNally. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction

López, M. (2021). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de los egresados de la Escuela Académico - Profesional de Lingüística de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - 2017. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6351

Lozano, M., Lozano, E. & Ortega, M. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: Revisión teórica. Revista Conrado, 18(87), 412–420. https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2544

Magaña, D. (2022). Competencias interpersonales, efectos en autoeficacia y competencias para el desempeño en el trabajo: perspectivas del pregrado. Acta Universitaria, 32, 1–17. https://doi.org/10.15174/au.2022.3458

Maldonado, F., Álvarez, R., Maldonado, P., Cordero, G. & Capote, M. (2023). Metodología de la investigación: De la teoría a la práctica. Puerto Madero Editorial Académica. https://doi.org/10.55204/pmea.24

Manzano, K., Oñate, V., Oviedo, R. & Franco, J. (2024). Estudio del clima laboral en los trabajadores de una clínica de diálisis. Revista Social Fronteriza, 4(2), e42206. https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)206

Ministerio de Educación (MINEDU). (2020). Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (PNESTP). Gobierno del Perú. https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/1129291-politica-nacional-de-educacion-superior-y-tecnico-productiva

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2023). Informe anual del empleo 2022. Gobierno del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5398388/4790054-informe-anual-del-empleo-2022.pdf

Montes, L. (2022). Autoestima, habilidades sociales y empleabilidad en los estudiantes de la Escuela Superior Técnica SENCICO de Lima, 2018. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6931

Moscoso, S., Pulla, C., Minchala, W. & Castro, D. (2023). La vinculación con la sociedad como factor clave para acrecentar los niveles de calidad en la universidad ecuatoriana. Debate Universitario, 13(22), 39-53. https://doi.org/10.59471/debate202346

Murillo, J., Rubio, S., Balda, M. & Muñoz, L. (2024). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación: Retos y Potencialidades en la Educación Superior. Revista San Gregorio, 1(57), 170–185. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2564

Neffa, J. (2023). Teorias da segmentação do mercado de trabalho. RBEST: Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho, 5(00), e023012. https://doi.org/10.20396/rbest.v5i00.18343

Ordoñez, Á. (2025). Metodología de la investigación: Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: Enfoques, tipos, métodos y diseños. Sociedad & Tecnología, 8(2), 335–357. https://doi.org/10.51247/st.v8i2.484

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2025). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2025. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_ExecSum_ES.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2023. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_865368.pdf

Orozco, E., Guerra, S. & Guerra, R. (2021). Formación de posgrado y satisfacción laboral en institutos superiores tecnológicos de Riobamba, Ecuador. Pulso. Revista de educación, (44), 91–108. https://doi.org/10.58265/pulso.4653

Ortega, N., Medina, J. & Osorio, M. (2020). La formación profesional en turismo entre conexiones y redes de aprendizaje. Sinéctica, (54), e1020. https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2020)0054-007

Oviedo, L. & Estrada, C. (2023). Simuladores sociales en el aprendizaje para la empleabilidad. Realidad y Reflexión, 1(56), 266–279. https://doi.org/10.5377/ryr.v1i56.15783

Paco, M. (2022). Programa de capacitación laboral para jóvenes bachilleres en La Paz. Revista Peruana de Educación, 4(8), 71–85. https://doi.org/10.33996/repe.v4i8.1185

Pariona, R., Rivero, Z., González, R. & Hinojosa, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. Revista Venezolana de Gerencia, 26(93), 308-317. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34985

Park, C. & Coles, E. (2022). The impacto of student debut on career choices among doctor of public health graduates in the United States: A descriptive analysis. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(8), 4836. https://doi.org/10.3390/ijerph19084836

Pérez, J. (2024). La ética aristotélica y su devenir en la modernidad. Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina, 8(1), 5757-5775. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9926

Pineda, A. & Núñez, L. (2021). Identificación de las dificultades en la resolución de problemas con el concepto de volumen. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Manizales. https://repositorio.autonoma.edu.co/handle/11182/1273

Pozo, L. (2020). Competencias profesionales y empleabilidad en profesionales en turismo y hotelería-Lima, 2020. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/48469

Puerta, L. & Mercado, S. (2024). Habilidades gerenciales en estudiantes emprendedores del centro comunitario de atención virtual (CCAV) de la universidad nacional abierta y a distancia (UNAD) cartagena. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/62854

Ricardo, H., Rodríguez, B., León, J. & Medina, A. (2021). Bases y oportunidades de la vinculación universidad-empresa. Universidad y Sociedad, 13(1), 300–306. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1926

Ríos, C. (2021). Prácticas de gestión humana que posibilitan el desarrollo de la capacidad de innovación. Repositorio Institucional de la Universidad de Manizales. https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/5604

Rodríguez, J. (2023). Modelo de diseño curricular basado en competencias para la inserción laboral de los titulados de la escuela profesional de turismo - Universidad Nacional de San Martín. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/9394

Ropa, B. & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: Un análisis teórico para la acción. Revista Científica de la UCSA, 9(1), 81–103. https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/79

Rubio, G. (2023). Aproximación teórica sobre la concepción de los docentes en torno a las competencias del pensamiento computacional demandadas en el siglo XXI. Tesis Doctorales. https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/725

Ruiz, B. (2021) Modelo para la empleabilidad basado en el enfoque por competencias laborales de los beneficiarios del Programa Impulsa Perú, Región Lambayeque. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/61120

Saavedra, J. (2017). Competencias laborales y demanda laboral de los egresados de Ingeniería Económica, UNI 2017. Revista IECOS, 18, 158–191. https://doi.org/10.21754/iecos.v18i0.1181

Salazar, D. (2021). Estrategia de formación profesional en competencias laborales transversales sustentada en un modelo tutorial para la empleabilidad del egresado de Enfermería. Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán. https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9044

Solís, R. (2024). Análisis de competencias laborales para la contratación de los egresados de las carreras del ITGAM II. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México. http://51.143.95.221/handle/TecNM/8015

Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications. https://sk.sagepub.com/book/mono/job-satisfaction/toc#_=_

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons. https://archive.org/details/competenceatwork00spen

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2023). Resolución de Superintendencia N.° 0007-2023-SUNEDU: Consideraciones para la valoración de los medios de verificación establecidos en la matriz de condiciones básicas de calidad para la renovación – CBC-R. Gobierno del Perú. https://www.gob.pe/institucion/sunedu/normas-legales/3882193-0007-2023-sunedu

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2022). III Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú. Gobierno del Perú. https://www.gob.pe/institucion/sunedu/informes-publicaciones/2824150-iii-informe-bienal-sobre-la-realidad-universitaria-en-el-peru

Tomalá, K. & Palma, M. (2023). Educación superior y desempleo en los adultos del Barrio 6 de diciembre del cantón La Libertad. Maestro y Sociedad, 20(2), 504–516. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6079

Usuga, M. (2018). Fundamentación filosófica del modelo de capacidades y competencias para el desarrollo del talento humano en la Universidad Pontificia Bolivariana, desde la perspectiva integral de Martha C. Nussbaum. Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Bolivarianahttps://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/4886

Valdez, R. (2021). Incumplimiento en aplicación de lo estipulado en ley N. º 27815 código de ética de la función pública, para erradicar la corrupción en la

Municipalidad-de-Castilla-Piura. Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán. https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8829

Vargas M. & Álvarez, C. (2020). Creación del programa de educación continua de la Universidad de Costa Rica, sede de Occidente: Retos y logros. Wimb Lu, 15(1), 73–96. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8079851

Vargas, M. & Lara, D. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina, 7(2), 9608-9630. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6056

Vásquez, E. (2024). Competencias profesionales y empleabilidad de los egresados de la escuela de administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2016-2020. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/13011

Vásquez, E. & Querevalú, C. (2023). Competencias profesionales y empleabilidad de egresados de la escuela de administración de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2016-2020. Horizonte Empresarial, 10(2), 249-260. https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2678

Vásquez, G. (2022). Competencias laborales y empleabilidad de estudiantes en administración–UNAC. Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Callao. https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/6208

Varona, J. & Ramos, M. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios: Un estudio descriptivo. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (71), 245–275. https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a11

Vera, F. (2024). Desarrollo de competencias genéricas en carreras de Ingeniería: Análisis crítico de propuestas formativas en Chile. Transformar, 5(1), 37–60. https://www.revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/116

Wong, S., Samsilah, R., Siaw, Y., Sulaiman, T. & Ab Jalil, H. (2018). The employability of undergraduate students in a Malaysian higher educational institution. Educational Leader (Pemimpin Pendidikan), 6. https://ejournal.um.edu.my/index.php/PEMIMPIN/article/view/19287

Yorke, M. (2006). Employability in higher education: What it is – what it is not. Higher Education Academy. https://www.researchgate.net/publication/225083582_Employability_in_Higher_Education_What_It_Is_What_It_Is_Not

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MARCO METODOLÓGICO
¿Cómo las competencias laborales influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024?	Determinar cómo las competencias laborales influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.	Las competencias laborales influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.	**V1: COMPETENCIAS LABORALES** D1: Habilidades técnicas. D2: Habilidades blandas. D3: Resolución de problemas. **V2: EMPLEABILIDAD** D1: Acceso al mercado laboral. D2: Desarrollo profesional. D3: Estabilidad laboral. D4: Redes profesionales. **V3: SATISFACCIÓN LABORAL** D1: Satisfacción con el puesto de trabajo. D2: Ambiente laboral. D3: Reconocimiento. D4: Desarrollo personal.	**TIPO** Aplicada. **ENFOQUE** Cuantitativo. **NIVEL** Explicativo. **DISEÑO** No experimental de corte transversal. **POBLACIÓN** Estudio estuvo constituida por un total de 94 titulados pertenecientes a la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales de la Universidad Nacional de Ucayali, quienes culminaron sus estudios entre los años 2020 y 2024 **MUESTRA** 76 colaboradores **TÉCNICA** Encuesta. **INSTRUMENTO** Cuestionario. **ANÁLISIS ESTADÍSTICO** Descriptivo. Inferencial.
▪ ¿Cómo las habilidades técnicas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024? ▪ ¿Cómo las habilidades blandas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024? ▪ ¿Cómo la resolución de problemas influye en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024?	▪ Establecer cómo las habilidades técnicas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024. ▪ Precisar cómo las habilidades blandas influyen en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024. ▪ Demostrar cómo la resolución de problemas influye en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.	▪ Las habilidades técnicas influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024. ▪ Las habilidades blandas influyen significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024. ▪ La resolución de problemas influye significativamente en la empleabilidad y satisfacción laboral de los titulados en una escuela profesional de la Universidad Nacional de Ucayali, 2020-2024.		

Anexo 2. Cuestionario de preguntas

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA VARIABLE COMPETENCIAS LABORALES

El cuestionario busca recoger opiniones sobre las competencias laborales adquiridas por los titulados de una Escuela Profesional de la Universidad Nacional de Ucayali (2020-2024).

La participación es voluntaria y las respuestas serán tratadas con confidencialidad y anonimato, utilizándose solo para fines académicos y análisis estadístico. Se solicita responder con honestidad, marcando con una “X” la opción que mejor refleje la experiencia del participante

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
VARIABLE 1: Competencias Laborales						
Dimensión: Habilidades técnicas						
P01	Me considero una persona competente en el uso de herramientas y software especializados en mi campo de estudio.	1	2	3	4	5
P02	Aplico de forma efectiva los conocimientos teóricos adquiridos a situaciones reales en mi entorno laboral.	1	2	3	4	5
P03	Me mantengo actualizado(a) respecto a las tecnologías emergentes y métodos innovadores en mi área profesional.	1	2	3	4	5
Dimensión: Habilidades blandas						
P04	Me comunico con claridad y eficacia en diversos contextos profesionales y ante distintos tipos de audiencia.	1	2	3	4	5
P05	Colaboro de manera productiva en equipos multidisciplinarios y mantengo buenas relaciones con mis colegas.	1	2	3	4	5
P06	Ejercito liderazgo y gestiono los conflictos laborales de manera adecuada y constructiva.	1	2	3	4	5
Dimensión: Resolución de problemas						
P07	Identifico y analizo con precisión los problemas complejos que surgen en mi ámbito laboral.	1	2	3	4	5
P08	Propongo soluciones creativas e innovadoras frente a los desafíos que enfrento en el trabajo.	1	2	3	4	5
P09	Las soluciones que aplico son eficaces y contribuyen significativamente a resolver los problemas detectados.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA VARIABLE EMPLEABILIDAD

El cuestionario incluye afirmaciones para conocer la percepción sobre la empleabilidad de los titulados de la misma Escuela Profesional durante el periodo 2020-2024.

La participación es voluntaria, y se solicita responder con atención y objetividad, eligiendo las alternativas que mejor representen la experiencia del participante. Las respuestas serán tratadas con confidencialidad y anonimato, y se usarán exclusivamente con fines académicos y de análisis estadístico.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: EMPLEABILIDAD						
Dimensión: Acceso al mercado laboral						
P01	Encontré empleo en un plazo razonable tras culminar mis estudios universitarios.	1	2	3	4	5
P02	Mi primer empleo estuvo directamente vinculado a mi carrera profesional.	1	2	3	4	5
P03	Recibí múltiples ofertas laborales después de finalizar mis estudios superiores.	1	2	3	4	5
Dimensión: Desarrollo profesional						
P04	He sido promovido(a) o ascendido(a) en mi trabajo a lo largo de mi trayectoria laboral.	1	2	3	4	5
P05	He participado en programas de formación continua o estudios de posgrado para mejorar mi perfil profesional.	1	2	3	4	5
P06	He obtenido certificaciones profesionales relevantes dentro de mi campo de especialización.	1	2	3	4	5
Dimensión: Estabilidad Laboral						
P07	Los contratos laborales que he tenido han ofrecido una duración adecuada para garantizar estabilidad.	1	2	3	4	5
P08	He mantenido continuidad laboral en la misma organización por un periodo considerable.	1	2	3	4	5
P09	La mayoría de mis vínculos laborales han sido mediante contratos de tipo indefinido.	1	2	3	4	5
Dimensión: Redes Profesionales						
P10	Participó activamente en redes o asociaciones profesionales vinculadas a mi especialidad.	1	2	3	4	5
P11	He recibido orientación o apoyo significativo por parte de colegas o mentores del ámbito profesional.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

El cuestionario busca conocer la apreciación sobre la satisfacción laboral de los egresados.

Se invita a responder con atención y honestidad, eligiendo las opciones que mejor reflejen la experiencia o conocimiento del participante. La participación es voluntaria, y las respuestas serán tratadas con confidencialidad y anonimato, utilizándose únicamente para fines académicos y de análisis estadístico**.**

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
VARIABLE 3: Satisfacción laboral						
Dimensión: Satisfacción con el Puesto de Trabajo						
P01	Me siento satisfecho(a) con las tareas y responsabilidades que desempeño en mi trabajo.	1	2	3	4	5
P02	La carga laboral que manejo es adecuada y puedo gestionarla sin dificultad.	1	2	3	4	5
P03	Mis competencias y habilidades se alinean adecuadamente con las exigencias de mi puesto.	1	2	3	4	5
Dimensión: Ambiente Laboral						
P04	Mantengo relaciones laborales positivas con mis compañeros y superiores.	1	2	3	4	5
P05	El clima y la cultura organizacional de mi centro de trabajo fomentan la motivación y el bienestar.	1	2	3	4	5
P06	Cuento con los recursos y el apoyo necesarios para desempeñar mis funciones de manera eficiente.	1	2	3	4	5
Dimensión: Reconocimiento						
P07	Estoy conforme con mi remuneración y los beneficios laborales que percibo.	1	2	3	4	5
P08	Considero que mis logros y aportes son valorados y reconocidos en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
P09	Las evaluaciones de desempeño que recibo son objetivas y equitativas.	1	2	3	4	5
Dimensión: Desarrollo Personal						
P10	Mi empleo actual me brinda oportunidades concretas de crecimiento y promoción.	1	2	3	4	5
P11	Recibo apoyo institucional para fortalecer mis habilidades y adquirir nuevas competencias.	1	2	3	4	5
P12	Gracias a mi trabajo, logro mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Confiabilidad de los instrumentos

A. INSTRUMENTO 1: VARIABLE COMPETENCIAS LABORALES

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,936	,936	9

B. INSTRUMENTO 2: VARIABLE EMPLEABILIDAD

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,925	,925	11

C. INSTRUMENTO 3: VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,913	,913	12

Anexo 4. Base de datos

	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12
Participante_1	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4
Participante_2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4
Participante_3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4
Participante_4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	2	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Participante_5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3
Participante_6	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3
Participante_7	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
Participante_8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
Participante_9	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Participante_10	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
Participante_11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Participante_12	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
Participante_13	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
Participante_14	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3
Participante_15	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
Participante_16	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
Participante_17	3	3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	5	3	5	3	4
Participante_18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Participante_19	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
Participante_20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Participante_21	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	4	3	3	2	3	2	4	2	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Participante_22	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
Participante_23	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4	3	4
Participante_24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4
Participante_25	4	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
Participante_26	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
Participante_27	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Participante_28	4	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5
Participante_29	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	5
Participante_30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4
Participante_31	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	5
Participante_32	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Participante_33	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
Participante_34	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Participante_35	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
Participante_36	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Participante_37	2	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Participante_38	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Participante_39	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
Participante_40	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	5	4

Participante_41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5
Participante_42	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
Participante_43	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4
Participante_44	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4
Participante_45	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3
Participante_46	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
Participante_47	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
Participante_48	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
Participante_49	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
Participante_50	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	
Participante_51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4
Participante_52	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4
Participante_53	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
Participante_54	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	3	4	4	2	3	4	
Participante_55	2	3	3	3	2	3	2	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Participante_56	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
Participante_57	3	3	4	4	3	3	2	3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Participante_58	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
Participante_59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
Participante_60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
Participante_61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4
Participante_62	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	4
Participante_63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
Participante_64	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	3	4
Participante_65	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
Participante_66	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
Participante_67	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4
Participante_68	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
Participante_69	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
Participante_70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3
Participante_71	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Participante_72	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Participante_73	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Participante_74	3	3	3	4	3	4	3	2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	4
Participante_75	4	5	4	3	3	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
Participante_76	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5

Anexo 5. Evaluación por expertos

Validación del instrumento por ítem

Experto 1: **Dr. ALEX RENGIFO ZUMAETA**

Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).
Valoración Si = 1 No = 0
Instrumento 1 : **COMPETENCIAS LABORALES**

N°	ÍTEMS	Valoración	
	Dimensión: Habilidades técnicas	SI 1	NO 0
P01	Me considero una persona competente en el uso de herramientas y software especializados en mi campo de estudio.	1	
P02	Aplico de forma efectiva los conocimientos teóricos adquiridos a situaciones reales en mi entorno laboral.	1	
P03	Me mantengo actualizado(a) respecto a las tecnologías emergentes y métodos innovadores en mi área profesional.	1	
	Dimensión: Habilidades blandas		
P04	Me comunico con claridad y eficacia en diversos contextos profesionales y ante distintos tipos de audiencia.	1	
P05	Colaboro de manera productiva en equipos multidisciplinarios y mantengo buenas relaciones con mis colegas.	1	
P06	Ejercito liderazgo y gestiono los conflictos laborales de manera adecuada y constructiva.	1	
	Dimensión: Resolución de problemas		
P07	Identifico y analizo con precisión los problemas complejos que surgen en mi ámbito laboral.	1	
P08	Propongo soluciones creativas e innovadoras frente a los desafíos que enfrento en el trabajo.	1	
P09	Las soluciones que aplico son eficaces y contribuyen significativamente a resolver los problemas detectados.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.
Cuestionario: COMPETENCIAS LABORALES
Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:

De 09 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.

Dr. ALEX RENGIFO ZUMAETA
Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 1: **Dr. ALEX RENGIFO ZUMAETA**

Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).
Valoración Si = 1 No = 0
Instrumento 2 : **EMPLEABILIDAD**

N°	ÍTEMS	Valoración	
	Dimensión: Acceso al mercado laboral	SI 1	NO 0
P01	Encontré empleo en un plazo razonable tras culminar mis estudios universitarios.	1	
P02	Mi primer empleo estuvo directamente vinculado a mi carrera profesional.	1	
P03	Recibí múltiples ofertas laborales después de finalizar mis estudios superiores.	1	
	Dimensión: Desarrollo profesional		
P04	He sido promovido(a) o ascendido(a) en mi trabajo a lo largo de mi trayectoria laboral.	1	
P05	He participado en programas de formación continua o estudios de posgrado para mejorar mi perfil profesional.	1	
P06	He obtenido certificaciones profesionales relevantes dentro de mi campo de especialización.	1	
	Dimensión: Estabilidad Laboral		
P07	Los contratos laborales que he tenido han ofrecido una duración adecuada para garantizar estabilidad.	1	
P08	He mantenido continuidad laboral en la misma organización por un periodo considerable.	1	
P09	La mayoría de mis vínculos laborales han sido mediante contratos de tipo indefinido.	1	
	Dimensión: Redes Profesionales		
P10	Participó activamente en redes o asociaciones profesionales vinculadas a mi especialidad.	1	
P11	He recibido orientación o apoyo significativo por parte de colegas o mentores del ámbito profesional.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.
Cuestionario: EMPLEABILIDAD
Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:

De 11 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.

Dr. ALEX RENGIFO ZUMAETA
Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 1: **Dr. ALEX RENGIFO ZUMAETA**

Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).

Valoración Si = 1 No = 0

Instrumento 3 : **SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	ÍTEMS	Valoración	
	Dimensión: Satisfacción con el Puesto de Trabajo	SI 1	NO 0
P01	Me siento satisfecho(a) con las tareas y responsabilidades que desempeño en mi trabajo.	1	
P02	La carga laboral que manejo es adecuada y puedo gestionarla sin dificultad.	1	
P03	Mis competencias y habilidades se alinean adecuadamente con las exigencias de mi puesto.	1	
	Dimensión: Ambiente Laboral		
P04	Mantengo relaciones laborales positivas con mis compañeros y superiores.	1	
P05	El clima y la cultura organizacional de mi centro de trabajo fomentan la motivación y el bienestar.	1	
P06	Cuento con los recursos y el apoyo necesarios para desempeñar mis funciones de manera eficiente.	1	
	Dimensión: Reconocimiento		
P07	Estoy conforme con mi remuneración y los beneficios laborales que percibo.	1	
P08	Considero que mis logros y aportes son valorados y reconocidos en mi lugar de trabajo.	1	
P09	Las evaluaciones de desempeño que recibo son objetivas y equitativas.	1	
	Dimensión: Desarrollo Personal		
P10	Mi empleo actual me brinda oportunidades concretas de crecimiento y promoción.	1	
P11	Recibo apoyo institucional para fortalecer mis habilidades y adquirir nuevas competencias.	1	
P12	Gracias a mi trabajo, logro mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.

Cuestionario: SATISFACCIÓN LABORAL

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:

De 12 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.

Dr. ALEX RENGIFO ZUMAETA
Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 2: **Dr. Héctor Arbildo Paredes**

Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).

Valoración Si = 1 No = 0

Instrumento 1 : **COMPETENCIAS LABORALES**

N°	ÍTEMS	Valoración	
	Dimensión: Habilidades técnicas	SI 1	NO 0
P01	Me considero una persona competente en el uso de herramientas y software especializados en mi campo de estudio.	1	
P02	Aplico de forma efectiva los conocimientos teóricos adquiridos a situaciones reales en mi entorno laboral.	1	
P03	Me mantengo actualizado(a) respecto a las tecnologías emergentes y métodos innovadores en mi área profesional.	1	
	Dimensión: Habilidades blandas		
P04	Me comunico con claridad y eficacia en diversos contextos profesionales y ante distintos tipos de audiencia.	1	
P05	Colaboro de manera productiva en equipos multidisciplinarios y mantengo buenas relaciones con mis colegas.	1	
P06	Ejercito liderazgo y gestiono los conflictos laborales de manera adecuada y constructiva.	1	
	Dimensión: Resolución de problemas		
P07	Identifico y analizo con precisión los problemas complejos que surgen en mi ámbito laboral.	1	
P08	Propongo soluciones creativas e innovadoras frente a los desafíos que enfrento en el trabajo.	1	
P09	Las soluciones que aplico son eficaces y contribuyen significativamente a resolver los problemas detectados.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.
Cuestionario: COMPETENCIAS LABORALES

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:
De 09 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.

Dr. Héctor Arbildo Paredes
Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 2: **Dr. Héctor Arbildo Paredes**

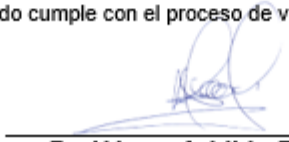
Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).
Valoración Si = 1 No = 0
Instrumento 2 : **EMPLEABILIDAD**

N°	ÍTEMS	Valoración	
	Dimensión: Acceso al mercado laboral	SI 1	NO 0
P01	Encontré empleo en un plazo razonable tras culminar mis estudios universitarios.	1	
P02	Mi primer empleo estuvo directamente vinculado a mi carrera profesional.	1	
P03	Recibí múltiples ofertas laborales después de finalizar mis estudios superiores.	1	
	Dimensión: Desarrollo profesional		
P04	He sido promovido(a) o ascendido(a) en mi trabajo a lo largo de mi trayectoria laboral.	1	
P05	He participado en programas de formación continua o estudios de posgrado para mejorar mi perfil profesional.	1	
P06	He obtenido certificaciones profesionales relevantes dentro de mi campo de especialización.	1	
	Dimensión: Estabilidad Laboral		
P07	Los contratos laborales que he tenido han ofrecido una duración adecuada para garantizar estabilidad.	1	
P08	He mantenido continuidad laboral en la misma organización por un periodo considerable.	1	
P09	La mayoría de mis vínculos laborales han sido mediante contratos de tipo indefinido.	1	
	Dimensión: Redes Profesionales		
P10	Participó activamente en redes o asociaciones profesionales vinculadas a mi especialidad.	1	
P11	He recibido orientación o apoyo significativo por parte de colegas o mentores del ámbito profesional.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.
Cuestionario: EMPLEABILIDAD

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:
De 11 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.



Dr. Héctor Arbildo Paredes
Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 2: **Dr. Héctor Arbildo Paredes**

Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).

Valoración Si = 1 No = 0

Instrumento 3 : **SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	ITEMS	Valoración	
	Dimensión: Satisfacción con el Puesto de Trabajo	SI 1	NO 0
P01	Me siento satisfecho(a) con las tareas y responsabilidades que desempeño en mi trabajo.	1	
P02	La carga laboral que manejo es adecuada y puedo gestionarla sin dificultad.	1	
P03	Mis competencias y habilidades se alinean adecuadamente con las exigencias de mi puesto.	1	
	Dimensión: Ambiente Laboral		
P04	Mantengo relaciones laborales positivas con mis compañeros y superiores.	1	
P05	El clima y la cultura organizacional de mi centro de trabajo fomentan la motivación y el bienestar.	1	
P06	Cuento con los recursos y el apoyo necesarios para desempeñar mis funciones de manera eficiente.	1	
	Dimensión: Reconocimiento		
P07	Estoy conforme con mi remuneración y los beneficios laborales que percibo.	1	
P08	Considero que mis logros y aportes son valorados y reconocidos en mi lugar de trabajo.	1	
P09	Las evaluaciones de desempeño que recibo son objetivas y equitativas.	1	
	Dimensión: Desarrollo Personal		
P10	Mi empleo actual me brinda oportunidades concretas de crecimiento y promoción.	1	
P11	Recibo apoyo institucional para fortalecer mis habilidades y adquirir nuevas competencias.	1	
P12	Gracias a mi trabajo, logro mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.

Cuestionario: SATISFACCIÓN LABORAL

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:

De 12 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.



Dr. Héctor Arbildo Paredes

Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 3: Dr. Gabriel Mercado Jauregui

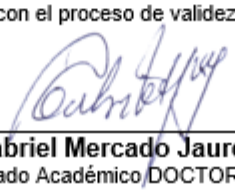
Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).
Valoración Si = 1 No = 0
Instrumento 1 : **COMPETENCIAS LABORALES**

N°	ÍTEMS	Valoración	
	Dimensión: Habilidades técnicas	SI 1	NO 0
P01	Me considero una persona competente en el uso de herramientas y software especializados en mi campo de estudio.	1	
P02	Aplico de forma efectiva los conocimientos teóricos adquiridos a situaciones reales en mi entorno laboral.	1	
P03	Me mantengo actualizado(a) respecto a las tecnologías emergentes y métodos innovadores en mi área profesional.	1	
	Dimensión: Habilidades blandas		
P04	Me comunico con claridad y eficacia en diversos contextos profesionales y ante distintos tipos de audiencia.	1	
P05	Colaboro de manera productiva en equipos multidisciplinarios y mantengo buenas relaciones con mis colegas.	1	
P06	Ejercito liderazgo y gestiono los conflictos laborales de manera adecuada y constructiva.	1	
	Dimensión: Resolución de problemas		
P07	Identifico y analizo con precisión los problemas complejos que surgen en mi ámbito laboral.	1	
P08	Propongo soluciones creativas e innovadoras frente a los desafíos que enfrento en el trabajo.	1	
P09	Las soluciones que aplico son eficaces y contribuyen significativamente a resolver los problemas detectados.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.
Cuestionario: COMPETENCIAS LABORALES

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:
De 09 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.



Dr. Gabriel Mercado Jauregui
Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 3: **Dr. Gabriel Mercado Jauregui**

Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).
Valoración Si = 1 No = 0
Instrumento 2 : **EMPLEABILIDAD**

N°	ITEMS	Valoración	
	Dimensión: Acceso al mercado laboral	SI 1	NO 0
P01	Encontré empleo en un plazo razonable tras culminar mis estudios universitarios.	1	
P02	Mi primer empleo estuvo directamente vinculado a mi carrera profesional.	1	
P03	Recibí múltiples ofertas laborales después de finalizar mis estudios superiores.	1	
	Dimensión: Desarrollo profesional		
P04	He sido promovido(a) o ascendido(a) en mi trabajo a lo largo de mi trayectoria laboral.	1	
P05	He participado en programas de formación continua o estudios de posgrado para mejorar mi perfil profesional.	1	
P06	He obtenido certificaciones profesionales relevantes dentro de mi campo de especialización.	1	
	Dimensión: Estabilidad Laboral		
P07	Los contratos laborales que he tenido han ofrecido una duración adecuada para garantizar estabilidad.	1	
P08	He mantenido continuidad laboral en la misma organización por un periodo considerable.	1	
P09	La mayoría de mis vínculos laborales han sido mediante contratos de tipo indefinido.	1	
	Dimensión: Redes Profesionales		
P10	Participó activamente en redes o asociaciones profesionales vinculadas a mi especialidad.	1	
P11	He recibido orientación o apoyo significativo por parte de colegas o mentores del ámbito profesional.	1	

Consolidado de la validación del instrumento por ítems.
Cuestionario: EMPLEABILIDAD

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:
De 11 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.

Dr. Gabriel Mercado Jauregui
Grado Académico DOCTOR

Validación del instrumento por ítem

Experto 3: **Dr. Gabriel Mercado Jauregui**

Instrucción : Lea detenidamente cada ítem y relacione con la opción de respuesta, si está bien construido, marque con una X (SI) si no corresponde marque con una X (NO).

Valoración Si = 1 No = 0

Instrumento 3 : **SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	ÍTEMS	Valoración	
	Dimensión: Satisfacción con el Puesto de Trabajo	SI 1	NO 0
P01	Me siento satisfecho(a) con las tareas y responsabilidades que desempeño en mi trabajo.	1	
P02	La carga laboral que manejo es adecuada y puedo gestionarla sin dificultad.	1	
P03	Mis competencias y habilidades se alinean adecuadamente con las exigencias de mi puesto.	1	
	Dimensión: Ambiente Laboral		
P04	Mantengo relaciones laborales positivas con mis compañeros y superiores.	1	
P05	El clima y la cultura organizacional de mi centro de trabajo fomentan la motivación y el bienestar.	1	
P06	Cuento con los recursos y el apoyo necesarios para desempeñar mis funciones de manera eficiente.	1	
	Dimensión: Reconocimiento		
P07	Estoy conforme con mi remuneración y los beneficios laborales que percibo.	1	
P08	Considero que mis logros y aportes son valorados y reconocidos en mi lugar de trabajo.	1	
P09	Las evaluaciones de desempeño que recibo son objetivas y equitativas.	1	
	Dimensión: Desarrollo Personal		
P10	Mi empleo actual me brinda oportunidades concretas de crecimiento y promoción.	1	
P11	Recibo apoyo institucional para fortalecer mis habilidades y adquirir nuevas competencias.	1	
P12	Gracias a mi trabajo, logro mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral.	1	

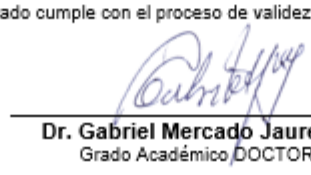
Consolidado de la validación del instrumento por ítems.

Cuestionario: SATISFACCIÓN LABORAL

Fuente: Vaciado de cada cuadro de cada juez de la validación del instrumento.

Descripción:

De 12 ítems evaluados se ha obtenido una varianza de 1.00 por lo que el instrumento está en condiciones de ser aplicado cumple con el proceso de validez.



Dr. Gabriel Mercado Jauregui
Grado Académico DOCTOR