

*Maestría en*  
**Gestión de Talento Humano**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de  
Magíster en Gestión de Talento Humano**

**AUTORES:**

Gualle Proaño Jean Carlos  
Muñoz Soto Bryan Gabriel  
Peñañiel Benalcázar Eliana Del Carmen  
Suasnavas Díaz Milagros Denise  
Zamora Doicela Michael Alexander

**TUTORES:**

Mgt. Elena Fernández  
Mgt. Nathalie Chauvin

**Diseño de un programa de futuros talentos en el Área Comercial de MARCSEAL S.A.**

**Quito, junio 2026**

### Certificación de autoría

Nosotros, **Gualle Proaño Jean Carlos, Muñoz Soto Bryan Gabriel, Peñafiel Benalcázar Eliana Del Carmen, Suasnavas Díaz Milagros Denise, Zamora Doicela Michael Alexander**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



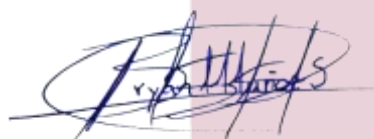
**Firma del graduando**

Gualle Proaño Jean Carlos



**Firma del graduando**

Peñafiel Benalcázar Eliana Del Carmen



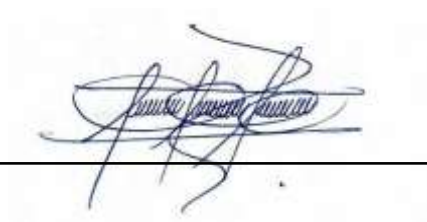
**Firma del graduando**

Muñoz Soto Bryan Gabriel



**Firma del graduando**

Suasnavas Díaz Milagros Denise



**Firma del graduando**

Zamora Doicela Michael Alexander

### Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

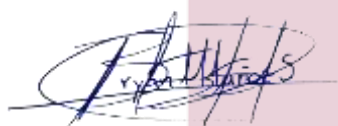
Nosotros, **Gualle Proaño Jean Carlos, Muñoz Soto Bryan Gabriel, Peñafiel Benalcázar Eliana Del Carmen, Suasnavas Díaz Milagros Denise, Zamora Doicela Michael Alexander**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado: **Diseño de un programa de futuros talentos en el Área Comercial de MARCSEAL S.A.**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (junio 2026).



**Firma del graduando**

Gualle Proaño Jean Carlos

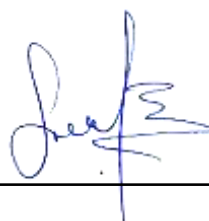


**Firma del graduando**

Muñoz Soto Bryan Gabriel

**Firma del graduando**

Peñafiel Benalcázar Eliana Del Carmen

**Firma del graduando**

Suasnavas Díaz Milagros Denise

**Firma del graduando**

Zamora Doicela Michael Alexander

### Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduados:

**Gualle Proaño Jean Carlos, Muñoz Soto Bryan Gabriel, Peñafiel Benalcázar Eliana**

**Del Carmen, Suasnavas Díaz Milagros Denise, Zamora Doicela Michael Alexander**

son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA  
 ELENA - \*\*\*1500\*\* el día 01/10/2026 con  
 un certificado emitido por AC FNMT  
 Usuarios



**Mgt. Elena Fernández**

**Mgt. Nathalie Chauvin**

Director

Coordinador

Maestría en Gestión de Talento Humano

Maestría en Gestión de Talento Humano

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para superar cada desafío y guiarnos a lo largo de este importante camino académico.

A nuestras familias, por su amor incondicional, apoyo constante, comprensión y sacrificio durante cada etapa de nuestra formación. Gracias por alentarnos a seguir adelante y creer en nosotros incluso en los momentos más difíciles.

A nuestros compañeros de tesis, por el compromiso, la dedicación, el trabajo en equipo y la amistad que hicieron posible la culminación de este proyecto. Cada esfuerzo, idea y aporte contribuyó al logro de esta meta compartida.

Finalmente, dedicamos este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, nos brindaron su apoyo y motivación para alcanzar este importante objetivo profesional y personal.

## Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a los docentes y autoridades de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la UIDE, por compartirnos sus experiencias y conocimientos, por brindarnos herramientas y darnos el acompañamiento durante nuestra formación académica. Sus enseñanzas fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación y para fortalecer nuestras competencias profesionales.

A nuestras familias, gracias por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de este proceso. Su respaldo fue un elemento clave para afrontar los desafíos académicos y alcanzar esta importante meta.

A nuestros compañeros de tesis y a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo de este trabajo, les agradecemos por su colaboración, compromiso y valiosos aportes. Su participación hizo posible la culminación exitosa de este proyecto y enriqueció nuestra experiencia de aprendizaje.

## **Diseño de un programa de futuros talentos en el Área Comercial de MARCSEAL S.A.**

### **RESUMEN**

Asegurar la sostenibilidad de las organizaciones y la continuidad de sus operaciones en contextos de alta competencia requiere una gestión estratégica del talento humano. En este contexto, la investigación tuvo como objetivo diseñar un Programa de Futuros Talentos Comerciales para el Área Comercial de MARCSEAL S.A., orientado a identificar, desarrollar y preparar colaboradores con alto potencial para asumir futuras posiciones de liderazgo y especialización que tenía como objetivo detectar, formar y capacitar a los empleados con gran potencial para que asuman roles de liderazgo y especialización en el futuro. El estudio se basó en un enfoque mixto, descriptiva y propositiva. Un censo realizado a 25 colaboradores del Área Comercial el cual facilitó el avance de la dimensión cuantitativa, la cual incluyó entrevistas semiestructuradas dirigida a los encargados de Talento Humano y de la Dirección Comercial. Luego se clasificó la información en categorías relacionadas con la cobertura de vacantes, la promoción interna, el desarrollo y la sucesión. Los resultados revelaron que la empresa posee talento interno con potencial para desarrollarse profesionalmente; aunque afronta dificultades porque no tiene procesos formales para planear sucesiones, desarrollar carreras e identificar sistemáticamente a futuros líderes. Asimismo, se definieron las habilidades esenciales necesarias para desempeñar posiciones estratégicas, como la negociación, el liderazgo, la comunicación efectiva, el pensamiento estratégico y la orientación hacia los resultados. Los resultados obtenidos fueron la base para el desarrollo del Programa de Futuros Talentos Comerciales (PFTC-MARCSEAL). Los procedimientos para identificar, estudiar, capacitar, aconsejar, observar y certificar a los trabajadores con gran potencial se encuentran dentro de este programa. El objetivo de la propuesta fue fortalecer la gestión estratégica del talento humano, aumentar las posibilidades de promoción interna, disminuir la dependencia del reclutamiento externo y garantizar la disponibilidad futura de talento comercial preparado para posiciones clave.



**Palabras clave:** talento humano, desarrollo del talento, planificación de sucesión, liderazgo comercial, matriz 9 Box Grid, gestión estratégica del talento.

## ABSTRACT

Ensuring organizational sustainability and operational continuity in highly competitive environments requires the strategic management of human talent. Therefore, the purpose of this research was to design a Future Commercial Talent Program for the Commercial Area of MARCSEAL S.A., aimed at identifying, developing, and preparing high-potential employees to assume future leadership and specialized roles. The study followed a mixed-method, descriptive-propositional, non-experimental, and cross-sectional design. The quantitative component was developed through a census survey administered to all 25 employees in the Commercial Area. The qualitative component included semi-structured interviews, process review, and the complementary application of Design Thinking. In addition, employee performance and potential were assessed using the 9 Box Grid with the participation of representatives from Human Talent and Commercial Management. The findings revealed the existence of internal talent with professional development potential, as well as opportunities for improvement related to formal succession planning, career development, internal promotion processes, and the systematic identification of future commercial leaders. Key competencies required for strategic commercial positions included negotiation, leadership, effective communication, strategic thinking, and results orientation. Based on the organizational diagnosis, the Future Commercial Talent Program, referred to as PFTC-MARCSEAL, was designed as a technical proposal comprising five phases: talent identification; comprehensive assessment and candidate validation; Commercial School; mentoring and follow-up; and certification and incorporation into the internal talent pool. Since the program has not yet been implemented, its expected organizational and financial benefits are preliminary and must be validated through a pilot implementation. The proposal is expected to strengthen strategic talent management, increase internal promotion opportunities, reduce dependence on external recruitment, and improve the future availability of qualified commercial talent for key positions.

**Keywords:** human talent management, talent development, succession planning, commercial leadership, 9 Box Grid, strategic talent management.

## Contenido

### Tabla de contenido

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                                                                                                               | <b>17</b> |
| <b>CAPÍTULO I: Identificación del proyecto .....</b>                                                                                    | <b>19</b> |
| <b>1.1. Antecedentes de la empresa.....</b>                                                                                             | <b>19</b> |
| <b>1.1.1. Contexto de MARCSEAL S.A. Ecuador .....</b>                                                                                   | <b>19</b> |
| <b>1.1.2. El departamento de Talento Humano en MARCSEAL S.A.....</b>                                                                    | <b>27</b> |
| <b>1.1.3. Análisis sobre la necesidad de desarrollar futuros talentos comerciales como sustento del problema de investigación .....</b> | <b>32</b> |
| <b>1.2. Planteamiento del Problema.....</b>                                                                                             | <b>35</b> |
| <b>1.2.1. Descripción del problema .....</b>                                                                                            | <b>35</b> |
| <b>1.2.2. Objetivos de la Investigación .....</b>                                                                                       | <b>39</b> |
| <b>1.2.2.1. Objetivo general .....</b>                                                                                                  | <b>39</b> |
| <b>1.2.2.2. Objetivos específicos.....</b>                                                                                              | <b>39</b> |
| <b>1.3. Justificación de la Investigación .....</b>                                                                                     | <b>40</b> |
| <b>CAPÍTULO II: Marco teórico .....</b>                                                                                                 | <b>45</b> |
| <b>2.1 Gestión estratégica del talento humano .....</b>                                                                                 | <b>45</b> |
| <b>2.1.1 Alineación entre talento y estrategia organizacional .....</b>                                                                 | <b>45</b> |
| <b>2.1.2 Talento humano, capacidades y ventaja competitiva .....</b>                                                                    | <b>46</b> |
| <b>2.2 Desarrollo del talento y aprendizaje aplicado .....</b>                                                                          | <b>47</b> |
| <b>2.2.1 Desarrollo profesional orientado a competencias futuras .....</b>                                                              | <b>47</b> |
| <b>2.2.2 Aprendizaje organizacional, experiencia y acompañamiento.....</b>                                                              | <b>47</b> |
| <b>2.3 Gestión del potencial y colaboradores de alto potencial.....</b>                                                                 | <b>48</b> |
| <b>2.3.1 Distinción entre desempeño y potencial .....</b>                                                                               | <b>48</b> |
| <b>2.3.2 Identificación de talento de alto potencial .....</b>                                                                          | <b>49</b> |
| <b>2.4 Programas de futuros talentos y planificación de sucesión .....</b>                                                              | <b>50</b> |
| <b>2.4.1 Finalidad y componentes esenciales .....</b>                                                                                   | <b>50</b> |
| <b>2.4.2 Desarrollo de líderes y especialistas .....</b>                                                                                | <b>51</b> |
| <b>2.4.3 Buenas prácticas y condiciones de gobernanza.....</b>                                                                          | <b>51</b> |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5 Evaluación del desempeño y potencial .....                                                       | 52  |
| 2.5.1 Evaluación del desempeño como evidencia actual .....                                           | 52  |
| 2.5.2 Evaluación del potencial y control de sesgos .....                                             | 53  |
| 2.6 Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid) .....                                               | 54  |
| 2.6.1 Estructura y utilidad para la toma de decisiones .....                                         | 54  |
| 2.6.2 Ventajas, limitaciones y criterios de aplicación .....                                         | 55  |
| 2.7 Síntesis y matriz de aplicación del marco teórico .....                                          | 56  |
| CAPÍTULO III. Metodología de la investigación .....                                                  | 57  |
| 3.1. Diseño Metodológico .....                                                                       | 57  |
| 3.1.1 Aplicación de la metodología Design Thinking .....                                             | 58  |
| 3.1.2 Técnicas de recolección de información .....                                                   | 64  |
| 3.2 Población y muestra .....                                                                        | 65  |
| 3.3 Resultados y análisis de la encuesta .....                                                       | 67  |
| 3.4. Síntesis de hallazgos clave .....                                                               | 79  |
| 3.4.1. Trazabilidad temporal de la información utilizada .....                                       | 82  |
| 3.5 Validación de los instrumentos y criterios de cálculo .....                                      | 86  |
| 3.6. Resultados y análisis de la aplicación de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid) ..... | 89  |
| CAPÍTULO IV. Propuesta .....                                                                         | 96  |
| 4.1 Presentación de la propuesta .....                                                               | 96  |
| 4.2 Objetivo de la propuesta .....                                                                   | 97  |
| 4.3 Diseño del Programa de Futuros Talentos Comerciales .....                                        | 99  |
| 4.3.1 Denominación del programa .....                                                                | 99  |
| 4.3.1.1 Programa de Futuros Talentos Comerciales (PFTC-MARCSEAL) .....                               | 99  |
| 4.3.2 Alcance del programa .....                                                                     | 100 |
| 4.3.3 Principios del programa .....                                                                  | 100 |
| 4.3.4 Estructura del Programa .....                                                                  | 101 |
| 4.3.5 Comité de Gestión de Talento Comercial .....                                                   | 108 |
| 4.3.6 Beneficios esperados .....                                                                     | 108 |
| 4.3.7 Indicadores de Gestión del Programa .....                                                      | 109 |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.3.8 Cronograma propuesto para la implementación piloto .....</b>               | <b>115</b> |
| <b>4.3.10 Análisis costo-beneficio .....</b>                                        | <b>118</b> |
| <b>4.3.11 Evaluación de viabilidad de la propuesta .....</b>                        | <b>119</b> |
| <b>CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones .....</b>                             | <b>121</b> |
| <b>Limitaciones .....</b>                                                           | <b>122</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                                                 | <b>128</b> |
| <i>Anexo 1 Organigrama MARCSEAL S.A .....</i>                                       | <i>128</i> |
| <i>Anexo 2 .....</i>                                                                | <i>130</i> |
| <i>Descriptivo de cargo .....</i>                                                   | <i>130</i> |
| <i>Anexo 3 Instrumento aplicado .....</i>                                           | <i>140</i> |
| <b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL (MATRIZ 9 BOX GRID) .....</b> | <b>140</b> |
| <i>Anexo 4 Instrumento aplicado .....</i>                                           | <i>142</i> |
| <b>CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES .....</b>                                  | <b>142</b> |
| <b>DEL ÁREA COMERCIAL DE MARCSEAL S.A. ....</b>                                     | <b>142</b> |

## Índice de tablas

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Indicadores diagnósticos del problema en el Área Comercial de MARCSEAL S.A.</i>               | 36  |
| <b>Tabla 2</b> <i>Matriz de aplicación del marco teórico en el PFTC-MARCSEAL</i>                                | 56  |
| <b>Tabla 3</b> <i>Aplicación y trazabilidad de las fases de Design Thinking</i>                                 | 62  |
| <b>Tabla 4</b> <i>Población de estudio</i>                                                                      | 67  |
| <b>Tabla 5</b> <i>Distribución de los colaboradores según género</i>                                            | 69  |
| <b>Tabla 6</b> <i>Distribución de los colaboradores según edad</i>                                              | 71  |
| <b>Tabla 7</b> <i>Antigüedad laboral en la organización</i>                                                     | 72  |
| <b>Tabla 8</b> <i>Percepción sobre oportunidades de crecimiento profesional</i>                                 | 73  |
| <b>Tabla 9</b> <i>Interés en participar en programas de desarrollo profesional</i>                              | 75  |
| <b>Tabla 10</b> <i>Conocimiento sobre procesos de promoción interna</i>                                         | 76  |
| <b>Tabla 11</b> <i>Percepción sobre la capacitación recibida</i>                                                | 78  |
| <b>Tabla 12</b> <i>Dimensiones evaluadas en el cuestionario</i>                                                 | 81  |
| <b>Tabla 13</b> <i>Escala de valoración utilizada</i>                                                           | 82  |
| <b>Tabla 14</b> <i>Trazabilidad temporal de las fuentes de información utilizadas en el estudio</i>             | 84  |
| <b>Tabla 15</b> <i>Resultados de la aplicación de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid)</i>           | 90  |
| <b>Tabla 16</b> <i>Representación gráfica de la Matriz 9 Box Grid</i>                                           | 90  |
| <b>Tabla 17</b> <i>Matriz de criterios ponderados para la selección de participantes del PFTC-MARCSEAL</i>      | 93  |
| <b>Tabla 18</b> <i>Colaboradores seleccionados para el Programa de Futuros Talentos Comerciales</i>             | 95  |
| <b>Tabla 19</b> <i>Estructura operativa del Programa de Futuros Talentos Comerciales PFTC-MARCSEAL</i>          | 106 |
| <b>Tabla 20</b> <i>Indicadores de gestión del programa</i>                                                      | 110 |
| <b>Tabla 21</b> <i>Cronograma general de ejecución</i>                                                          | 115 |
| <b>Tabla 22</b> <i>Presupuesto estimado anual</i>                                                               | 116 |
| <b>Tabla 23</b> <i>Escenario financiero comparativo y análisis costo-beneficio proyectado del PFTC-MARCSEAL</i> | 117 |

## Índice de figuras

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Distribución de los participantes según cargo</i>                | 67 |
| <b>Figura 2</b> <i>Datos demográficos</i>                                           | 70 |
| <b>Figura 3</b> <i>Datos demográficos</i>                                           | 71 |
| <b>Figura 4</b> <i>Antigüedad laboral en la organización</i>                        | 72 |
| <b>Figura 5</b> <i>Percepción sobre oportunidades de crecimiento profesional</i>    | 74 |
| <b>Figura 6</b> <i>Interés en participar en programas de desarrollo profesional</i> | 75 |
| <b>Figura 7</b> <i>Conocimiento sobre procesos de promoción interna</i>             | 77 |
| <b>Figura 8</b> <i>Percepción sobre la capacitación recibida</i>                    | 78 |

## Introducción

Las compañías se ven desafiadas a garantizar la disponibilidad de talento humano capacitado para atender las demandas actuales y futuras del negocio en los entornos empresariales modernos, que se distinguen por una competencia elevada, innovación continua y modificaciones incesantes en los mercados. En este marco, la administración estratégica del talento humano se ha vuelto esencial, ya que las personas son uno de los principales elementos que crean ventajas competitivas sostenibles y contribuyen al crecimiento de la organización.

Cabe resaltar que las compañías que desean afianzar su lugar en el mercado necesitan poner en marcha mecanismos para reconocer, formar y mantener a empleados con capacidad de asumir responsabilidades más complejas dentro de la organización. Un claro ejemplo de estas estrategias son los programas de futuros talentos. Estos son considerados como instrumentos que persiguen la meta de reforzar la planificación de sucesiones, promover el desarrollo profesional y asegurar la continuidad operativa a través del establecimiento de una reserva interna de talento.

MARCSEAL S.A., una compañía de Ecuador que se dedica a producir y vender alimentos, ha tenido en los años recientes un incremento constante en sus operaciones comerciales. Esta situación ha aumentado la necesidad de tener empleados listos para ocupar roles de liderazgo y especialización en el área comercial en el futuro. No obstante, la organización no cuenta en este momento con un programa organizado que facilite la identificación objetiva de los colaboradores con gran potencial, ni su preparación para futuras responsabilidades estratégicas.

La investigación actual tiene como propósito diseñar un programa de futuros talentos para el área comercial de MARCSEAL S.A. con el fin de detectar, desarrollar y formar a empleados con gran potencial para ocupar en adelante roles de liderazgo y especialización, ante esta circunstancia. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un análisis de la situación presente en la gestión del talento humano, se determinaron las habilidades necesarias para los puestos clave del área comercial, se examinó el potencial de los empleados usando herramientas para gestionar el talento y se elaboró una propuesta comprensiva de desarrollo profesional.

El estudio se llevó a cabo con una metodología aplicada, empleando métodos de recopilación de datos orientados a los empleados del sector comercial y que fueron complementados con herramientas para evaluar el rendimiento y el potencial. Asimismo, se incorporaron fundamentos teóricos relacionados con la gestión estratégica del talento humano, el desarrollo profesional, los programas de futuros talentos y la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid).

Los resultados logrados mostraron que había oportunidades de mejora relacionadas con la planificación del talento, el fortalecimiento de las competencias y la identificación de colaboradores con potencial de crecimiento, aspectos que respaldaron la creación de una propuesta dirigida a reforzar la sostenibilidad organizacional y el manejo estratégico del talento humano en MARCSEAL S.A.

## CAPÍTULO I: Identificación del proyecto

### 1.1. Antecedentes de la empresa

#### 1.1.1. Contexto de MARCSEAL S.A. Ecuador

Las compañías que participan en escenarios comerciales caracterizados por elevados niveles de competencia demandan esquemas organizativos consistentes y sistemas de trabajo capaces de responder con rapidez a los requerimientos de los clientes y a las transformaciones constantes que caracterizan el entorno corporativo. Bajo esta realidad, las industrias dedicadas a la elaboración de alimentos afrontan retos vinculados con la renovación de productos, el aseguramiento de estándares de calidad, el crecimiento de sus operaciones comerciales y la adecuada administración de las personas que integran la organización. Estos elementos guardan relación directa con la permanencia empresarial y con las posibilidades de expansión en el tiempo (Robbins & Coulter, 2022).

MARCSEAL S.A. es una compañía ecuatoriana vinculada al Grupo KFC, dedicada a la elaboración y distribución de salsas, aderezos, condimentos, mermeladas y artículos complementarios dirigidos a distintos sectores del mercado nacional. Desde su puesta en marcha, la entidad dirige sus esfuerzos hacia la creación de alimentos que cubran las necesidades de los consumidores y de los clientes institucionales, con una trayectoria que supera los veintisiete años dentro del sector alimentario del país (MARCSEAL S.A., 2026).

La posición alcanzada por la empresa dentro del mercado nacional responde a una orientación empresarial basada en la excelencia de sus productos, la incorporación constante de nuevas propuestas y la consolidación de vínculos comerciales con clientes

pertenecientes a diversos canales de comercialización. Esta realidad guarda relación con la necesidad que poseen las empresas actuales de construir atributos diferenciadores que les permitan mantener una posición favorable frente a sus competidores y generar valor para los distintos actores relacionados con su actividad económica (Porter, 1985).

La operación institucional de MARCSEAL S.A. se lleva a cabo a través de una entidad formal que comprende los departamentos de administración, producción, soporte y venta. Esta configuración favorece la articulación de los distintos procesos que intervienen en la cadena de valor de una compañía. De acuerdo con Chiavenato (2022), tener estructuras organizacionales claramente definidas favorece la articulación de funciones, robustece el proceso de tomar decisiones y ayuda a que se ejecuten las directrices estratégicas impuestas por la organización.

La sede principal de la empresa se ubica en la ciudad de Quito, desde donde se coordinan las acciones operativas y estratégicas de mayor relevancia. Además, la compañía mantiene presencia en todo el territorio nacional por medio de sucursales distribuidas en diversas localidades del Ecuador; esta red permite ampliar su alcance comercial y mejorar su capacidad de atención a los usuarios de distintas zonas del país (MARCSEAL S.A., 2026).

Entre los segmentos atendidos por la organización destacan los establecimientos vinculados al canal HORECA, integrado por hoteles, restaurantes y servicios de catering, así como cadenas de supermercados, distribuidores mayoristas y establecimientos de autoservicio. La participación simultánea en diversos mercados aporta estabilidad comercial a la empresa, debido a que disminuye la exposición frente

a variaciones provenientes de un único segmento y amplía las oportunidades asociadas al crecimiento de las ventas y al fortalecimiento de su presencia comercial (Kotler et al., 2022).

En este marco, el área comercial ocupa un lugar prioritario dentro de MARCSEAL S.A., ya que su labor se vincula a la generación de ingresos, la expansión hacia nuevos mercados, la captación de compradores y la consolidación de la imagen de las marcas que representa la organización. Diversos autores coinciden en señalar que los departamentos encargados de la actividad comercial son piezas centrales para la estabilidad financiera de las empresas, puesto que mantienen una relación directa con la creación de valor económico y el progreso corporativo (Jobber & Lancaster, 2021).

El logro de los resultados comerciales esperados mantiene una estrecha relación con la disponibilidad de personal calificado y comprometido con las metas institucionales. La dirección efectiva de vendedores y supervisores de ventas demanda procesos permanentes orientados al fortalecimiento de capacidades profesionales, acompañamiento organizacional y crecimiento ocupacional que permitan consolidar competencias técnicas y conductuales acordes con los requerimientos estratégicos del negocio (Ulrich et al., 2015).

MARCSEAL S.A. se ve confrontada con circunstancias relacionadas con la atracción, consolidación y retención del talento humano, a pesar de los progresos conseguidos, al igual que otras entidades que están atravesando procesos de crecimiento. Cabe destacar que MARCSEAL S.A. cubre parte de sus vacantes comerciales mediante reclutamiento externo. Esta práctica puede incrementar los

tiempos de cobertura, los costes de selección e inducción y el periodo de adaptación al puesto, especialmente en posiciones de supervisión o coordinación. La ausencia de mecanismos formales de sucesión limita, por tanto, el aprovechamiento del talento interno.

Del mismo modo, la ausencia de procesos institucionalizados para reconocer a los colaboradores con potencial de crecimiento limita las oportunidades de fomentar esquemas organizativos que se enfoquen en la promoción interna y en la sucesión. Rothwell (2022) sostiene que las entidades que no planifican la sucesión tienen problemas asociados con una reducción de su capacidad para competir, la pérdida de saberes estratégicos y el llenado de puestos importantes.

Frente a esta situación, cobra importancia el fortalecimiento de las prácticas relacionadas con la administración del talento humano mediante acciones orientadas a reconocer, preparar y proyectar colaboradores con capacidad para asumir responsabilidades futuras dentro del área comercial. Desde esta perspectiva, la creación de un Programa de Futuros Talentos surge como una alternativa orientada a fortalecer la continuidad organizacional, disminuir la dependencia de procesos de contratación externa y ampliar las posibilidades de crecimiento profesional de los colaboradores pertenecientes a la empresa (Garavan et al., 2021).

De este modo, el análisis de la estructura organizacional y el desempeño de MARCSEAL S.A. permite identificar los retos actuales en materia de gestión del talento humano y fundamenta la puesta en marcha de iniciativas orientadas a la formación de personal cualificado para el ejercicio de funciones comerciales. Esta visión se alinea con las tendencias vigentes en la gestión estratégica de recursos humanos, según las

cuales el capital humano representa uno de los activos más valiosos para la obtención de ventajas competitivas duraderas y para garantizar el crecimiento futuro de la organización (Armstrong y Taylor, 2023).

La orientación estratégica de MARCSEAL S.A. se centra en fortalecer su posición dentro de la industria alimentaria ecuatoriana. Para ello, la empresa se plantea como metas incrementar sus niveles de venta de manera sostenida, ampliar su cobertura comercial, incorporar nuevas alternativas de productos y consolidar relaciones comerciales sólidas con clientes pertenecientes a distintos segmentos del mercado. De acuerdo con MARCSEAL S.A. (2026), estas directrices constituyen el marco rector para el diseño de proyectos y la toma de decisiones institucionales, en el propósito de cumplir con los objetivos corporativos definidos por la entidad.

La dirección corporativa reconoce, a su vez, el valor del talento humano dentro del cumplimiento de los propósitos organizacionales. Diversas investigaciones sostienen que la materialización de los planes estratégicos mantiene una estrecha relación con las capacidades, experiencias y conocimientos de quienes integran la organización, debido a que son las personas quienes convierten las directrices corporativas en resultados observables a través de su actuación profesional cotidiana (Ulrich et al., 2015). Bajo esta premisa, la gestión del talento humano requiere mantener correspondencia con las prioridades estratégicas institucionales.

## Misión

La misión enuncia la causa de ser de una organización, explicando el objetivo que guía sus acciones, lo que aporta a sus clientes y la contribución que produce para los diversos grupos vinculados con su actividad empresarial. Según David et al. (2020), una misión bien organizada guía la actuación de la institución y proporciona transparencia en cuanto al propósito que dirige a la organización.

MARCSEAL S.A. tiene como misión la fabricación y venta de productos alimenticios, que se caracterizan por su alta calidad y están orientados a cumplir con las expectativas de clientes y consumidores. Esta guía incluye principios relacionados con la innovación, el excelente rendimiento operativo y la creación de ganancias para los accionistas, los empleados y otros actores vinculados a la actividad de una empresa. Esta afirmación manifiesta una perspectiva organizacional vinculada con la búsqueda permanente de valor agregado, la competitividad y el crecimiento sostenible (MARCSEAL S.A., 2026).

La misión cobra importancia desde un punto de vista estratégico, ya que guía las debilidades vinculados con la gestión del personal y define las habilidades organizacionales requeridas para lograr las metas de la entidad. Siguiendo esta lógica, los procedimientos de reclutamiento de personal, capacitación profesional y fortalecimiento de competencias tienen que estructurarse considerando las habilidades necesarias para lograr la meta corporativa establecida por la compañía (Dessler, 2023).

## Visión

La visión organizacional describe el escenario futuro al cual aspira llegar una institución dentro de un periodo determinado. Su propósito consiste en ofrecer una

representación clara del estado deseado, favoreciendo la construcción de sentido de dirección y fortaleciendo el compromiso de quienes forman parte de la organización (Chiavenato, 2022).

La visión de MARCSEAL S.A. se orienta hacia la consolidación de una posición destacada dentro de la industria alimenticia ecuatoriana y hacia el reconocimiento regional en la producción y comercialización de salsas, aderezos y líneas complementarias. Esta aspiración se sustenta en atributos relacionados con la calidad, la innovación y la excelencia operacional. La proyección descrita evidencia el interés institucional por mantener una participación sólida dentro del mercado y ampliar progresivamente su alcance comercial (MARCSEAL S.A., 2026).

La materialización de esta proyección demanda recursos vinculados con infraestructura, tecnología y optimización de procesos organizacionales. Paralelamente, requiere fortalecer de forma continua las capacidades del personal que integra la organización. Rothwell (2022) sostiene que las empresas que proyectan escenarios de expansión sostenida necesitan establecer mecanismos orientados a garantizar la disponibilidad futura de profesionales preparados para asumir funciones estratégicas y posiciones de responsabilidad dentro de la estructura corporativa.

### **Valores**

Los valores organizacionales agrupan principios que orientan la conducta de los colaboradores y sirven de referencia para las decisiones adoptadas dentro de la institución. Estos componentes robustecen la cultura de la empresa y fomentan acciones que están en consonancia con los objetivos estratégicos establecidos por la organización (Schein & Schein, 2021).

La administración de MARCSEAL S.A. está basada en los principios de responsabilidad, compromiso, búsqueda constante de la excelencia, colaboración, innovación, rectitud e inclinación hacia el cliente. Estos principios apoyan los vínculos establecidos con clientes, colaboradores y otros participantes involucrados en las actividades de la empresa (MARCSEAL S.A., 2026). La integridad promueve actuaciones sustentadas en criterios éticos y transparentes dentro de todos los niveles de la organización, fortaleciendo la credibilidad y la confianza entre los distintos grupos relacionados con la empresa. Por otra parte, el compromiso impulsa la responsabilidad compartida respecto al cumplimiento de metas institucionales, favoreciendo una cultura orientada al logro y al perfeccionamiento continuo de los resultados organizacionales (Robbins & Judge, 2022).

En la estrategia de la compañía, son esenciales la orientación hacia el cliente y la colaboración, pues contribuyen a organizar esfuerzos y a generar experiencias placenteras para los clientes de sus productos y servicios. Kotler et al. (2022) plantean que las organizaciones que consolidan culturas colaborativas y mantienen una orientación permanente hacia el cliente alcanzan niveles superiores de desempeño y una mayor estabilidad en su actividad comercial.

Asimismo, la excelencia, la responsabilidad y la innovación se configuran como principios fundamentales para responder a las exigencias del entorno competitivo actual. Estos valores impulsan la optimización continua de productos, servicios y procesos internos, lo cual refuerza la capacidad institucional para atender nuevas demandas del mercado y conservar una posición competitiva sólida (Porter, 1985).

De forma integral, la misión, la visión y el conjunto de valores de MARCSEAL S.A. constituyen el sustento estratégico que orienta el funcionamiento de la empresa. A su vez, proporcionan los lineamientos necesarios para respaldar acciones dirigidas al fortalecimiento del talento humano, al definir las competencias, actitudes y capacidades requeridas para el cumplimiento de las metas corporativas vinculadas al crecimiento y a la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

### **1.1.2. El departamento de Talento Humano en MARCSEAL S.A**

La gestión de personas ha experimentado un cambio en las últimas décadas: ha pasado de realizar tareas fundamentalmente operativas a tener una participación muy relacionada con la dirección estratégica de las empresas. Hoy en día, las compañías entienden que el capital humano tiene un impacto crucial en la competitividad de la institución, sobre todo en contextos donde hay avances tecnológicos, innovación constante y una demanda creciente de profesionales con conocimientos especializados (Armstrong & Taylor, 2023).

En este escenario, el departamento de Talento Humano tiene la responsabilidad de elaborar políticas y procedimientos que tengan que ver con la inclusión, el fortalecimiento, la valoración y la permanencia de los trabajadores. La administración estratégica del personal, según Chiavenato (2022), busca vincular las habilidades personales con las necesidades de la organización; este proceso ayuda a fortalecer la institución y a lograr los objetivos de la empresa.

Dentro de MARCSEAL S.A., el departamento de Talento Humano participa activamente en actividades relacionadas con la captación de personal, procesos de selección, programas formativos, evaluación del rendimiento laboral, administración de

compensaciones y acciones orientadas al bienestar de los trabajadores. Estas funciones favorecen la disponibilidad de personal calificado para responder a los requerimientos derivados del crecimiento empresarial y de la expansión comercial desarrollada por la organización dentro del territorio ecuatoriano (MARCSEAL S.A., 2026).

La participación estratégica de esta unidad adquiere mayor relevancia conforme la empresa amplía su alcance comercial y enfrenta nuevas exigencias asociadas con la disponibilidad de profesionales especializados. Investigaciones desarrolladas en el ámbito de la gestión organizacional establecen que aquellas empresas que integran la administración del talento dentro de sus procesos estratégicos alcanzan mejores resultados relacionados con innovación, productividad, compromiso laboral y permanencia de los colaboradores (Ulrich et al., 2021).

En MARCSEAL S.A., la evolución de las operaciones comerciales ha incrementado la necesidad de contar con profesionales que posean competencias comerciales, técnicas y directivas capaces de respaldar el crecimiento institucional. Esta situación demanda que el departamento de Talento Humano impulse mecanismos destinados a reconocer tempranamente colaboradores con posibilidades de desarrollo y fortalecer su preparación para asumir cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización (MARCSEAL S.A., 2026).

La producción científica vinculada a la gestión de personas admite que una de las obligaciones más relevantes en este campo es prever las necesidades futuras de capital humano y elaborar medidas que faciliten el llenado oportuno de posiciones estratégicas. Las organizaciones que no tienen protocolos para formar a sus futuros líderes o especialistas, dependen más de fuentes externas de talento y asumen riesgos

relacionados con la falta de continuidad en las tareas importantes para el negocio y la pérdida del conocimiento institucional (Rothwell, 2022).

Frente a esta realidad, las tendencias actuales impulsan programas orientados a reconocer colaboradores con elevadas posibilidades de crecimiento profesional y fortalecer sus capacidades a través de procesos estructurados de formación, seguimiento y acompañamiento. Estas acciones favorecen la construcción de una reserva de talento preparada para responder a las necesidades futuras de la organización (Garavan et al., 2021).

### **El talento humano como elemento clave para el desarrollo de futuros talentos**

La gestión del talento humano tiene un lugar estratégico dentro de las organizaciones actuales, ya que incide en la capacidad de adaptación ante entornos empresariales cada vez más cambiantes, así como también en la productividad y la continuidad operativa. Desde este punto de vista, es particularmente importante desarrollar y detectar iniciativas que se enfoquen en futuros talentos, ya que posibilitan que las compañías preparen a sus colaboradores para asumir responsabilidades más complejas y así contribuir a alcanzar objetivos organizacionales (Dessler, 2023).

Los programas de futuros talentos pueden considerarse como procedimientos organizados con el objetivo de reconocer a empleados con un rendimiento sobresaliente y un alto potencial para crecer, reforzando sus capacidades a través de experiencias educativas, capacitación especializada y orientación profesional. Su objetivo es formar individuos con la capacidad de tomar posiciones estratégicas en el futuro dentro de la

organización, garantizando que haya talento disponible para satisfacer las demandas del negocio (Garavan et al., 2021).

La implementación de este tipo de iniciativas genera beneficios organizacionales relacionados con la disminución de los tiempos de cobertura de vacantes, el fortalecimiento de los procesos de sucesión, la reducción de costos asociados al reclutamiento externo y el incremento del compromiso de los colaboradores. Asimismo, contribuye a preservar el conocimiento organizacional y facilita la continuidad de las operaciones ante movimientos internos o cambios en la estructura empresarial (Rothwell, 2022).

Desde el punto de vista de los empleados, los programas para futuros talentos potencian las posibilidades de crecimiento profesional al ofrecer la posibilidad de acceder a procesos educativos, experiencias y mentorías que ayudan a adquirir nuevas habilidades. El hecho de que existan mecanismos formales de desarrollo posibilita a los empleados ver oportunidades específicas de crecimiento dentro de la organización, lo que aumenta el compromiso con el trabajo, la satisfacción y la permanencia (Noe, 2023).

Para MARCSEAL S.A., el desarrollo de futuros talentos comerciales tiene una importancia estratégica a causa del constante aumento de sus operaciones, la ampliación de mercados y la necesidad de robustecer su estructura comercial. Para cumplir con estas condiciones, se requiere la presencia de supervisores y vendedores capacitados para liderar equipos comerciales y asumir responsabilidades más amplias. y contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos (MARCSEAL S.A., 2026).

Sin embargo, la ausencia de mecanismos formales orientados a identificar y desarrollar colaboradores con potencial limita la capacidad de la organización para construir una reserva interna de talento. Como consecuencia, determinadas posiciones continúan cubriéndose mediante procesos de contratación externa, situación que puede incrementar los tiempos de adaptación, generar mayores costos de incorporación y afectar la continuidad de los resultados comerciales (MARCSEAL S.A., 2026).

En estas condiciones, el departamento de Talento Humano desempeña un papel crucial en la creación de estrategias orientadas a detectar, evaluar y fomentar a los empleados con potencial de desarrollo. La creación de un programa de futuros talentos comerciales es una de las medidas más relevantes. Este se considera una herramienta para identificar a los vendedores y supervisores que tienen habilidades de liderazgo, con el objetivo de fortalecer sus competencias y capacitarlos para desempeñar roles futuros en la compañía.

Desde esta perspectiva, el manejo del talento humano va más allá de las tareas administrativas convencionales y tiene una participación activa en los siguientes aspectos: la creación de capacidades organizacionales, la sostenibilidad de la empresa y la planificación de la sucesión. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio es diseñar un Programa de Futuros Talentos Comerciales para MARCSEAL S.A., con la finalidad de potenciar el crecimiento interno, garantizar la disponibilidad futura de talento estratégico y colaborar con la competitividad a largo plazo de la organización.

### **1.1.3. Análisis sobre la necesidad de desarrollar futuros talentos comerciales como sustento del problema de investigación**

Las empresas que aspiran a mantener procesos de crecimiento sostenido requieren fortalecer capacidades internas que les permitan responder adecuadamente a las exigencias futuras del negocio. Dentro de esta realidad, la gestión estratégica de personas ha evolucionado hacia esquemas orientados al reconocimiento, fortalecimiento y preparación de colaboradores con posibilidades de asumir funciones de mayor responsabilidad. Esta perspectiva apoya la continuidad a nivel institucional, reduce la dependencia de fuentes externas para obtener talento y robustece la presencia de profesionales que están en sintonía con los objetivos de la empresa (Armstrong & Taylor, 2023).

Los niveles de adaptación organizacional requeridos por los escenarios empresariales contemporáneos son altos. La habilidad para responder ante estos cambios está directamente relacionada con la capacitación de aquellas personas que en el futuro asumirán roles especializados y de liderazgo. Según Rothwell (2022), las empresas que no tienen procedimientos formales para preparar talento interno afrontan problemas vinculados con el abastecimiento de puestos estratégicos y la continuidad de sus operaciones.

Bajo este punto de vista, la formación de futuros talentos va más allá de las prácticas convencionales de recursos humanos y se relaciona con la sostenibilidad organizacional. Según varios estudios, las compañías que implementan programas organizados de crecimiento interno promueven la transferencia del conocimiento

institucional, estimulan la movilidad en términos profesionales y fomentan un compromiso más alto de sus empleados (Garavan et al., 2021).

En MARCSEAL S.A., el fortalecimiento de las operaciones comerciales, la ampliación de mercados y el incremento de la cobertura nacional generan la necesidad de contar con profesionales preparados para asumir nuevas responsabilidades dentro del área comercial. Estas demandas requieren colaboradores que posean conocimientos relacionados con ventas y gestión comercial, acompañados de capacidades vinculadas con liderazgo, negociación, análisis de mercado y conducción de equipos de trabajo (MARCSEAL S.A., 2026).

La estructura comercial de la empresa depende ampliamente del desempeño alcanzado por posiciones relacionadas con el desarrollo de clientes, la generación de ingresos y la supervisión de actividades comerciales. Funciones desempeñadas por vendedores, supervisores y futuros responsables comerciales mantienen una incidencia directa sobre el cumplimiento de las metas estratégicas institucionales. Por tal motivo, resulta conveniente establecer mecanismos orientados a reconocer oportunamente colaboradores con posibilidades de crecimiento y fortalecer su preparación para asumir responsabilidades de mayor complejidad (Ulrich et al., 2015).

A pesar de ello, en diversas organizaciones los ascensos internos suelen responder a necesidades inmediatas o decisiones circunstanciales, sin contar con metodologías estructuradas destinadas a valorar objetivamente las capacidades futuras de los colaboradores. Esta situación dificulta la planificación del crecimiento profesional, limita las oportunidades de desarrollo interno y restringe la construcción de reservas de talento preparadas para responder a los desafíos futuros del negocio (Dessler, 2023).

Las tendencias actuales de gestión del talento impulsan la incorporación de herramientas que permitan reconocer colaboradores con elevados niveles de desempeño y potencial de crecimiento. Entre ellas sobresale la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid), ampliamente reconocida dentro de los procesos de sucesión, planificación de carreras e identificación de talento estratégico (Rothwell, 2022).

Igualmente, los programas de futuros talentos han logrado resultados positivos en la consolidación del liderazgo organizacional y en la capacitación de profesionales que ocuparán puestos estratégicos. Estas propuestas incluyen actividades vinculadas con la evaluación, el seguimiento profesional, la capacitación y el asesoramiento, lo cual refuerza las habilidades pertinentes a las necesidades actuales y futuras de la organización (Garavan et al., 2021).

Para MARCSEAL S.A., la elaboración de un programa de futuros talentos es una opción para potenciar el manejo estratégico del talento humano en el sector comercial, se anticipa una vez validado, la implementación del piloto a futuro, para ayudar a incrementar las posibilidades de promoción interna, a respaldar la planificación de sucesión y a propiciar la disponibilidad de competencias necesarias para mantener el crecimiento de la organización.

Estos efectos son los resultados que se esperaban y deben ser verificados a través de los indicadores establecidos para el piloto.

Así pues, la formación de líderes y especialistas en comercio para el porvenir constituye el eje central del análisis actual. La ausencia de una estructura organizada para detectar, evaluar y potenciar a los colaboradores con altas posibilidades de crecimiento indica una posibilidad para optimizar la organización. Esto respalda la

elaboración de una propuesta dirigida a reforzar el talento propio y asegurar la sustentabilidad de la empresa en el futuro.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1. Descripción del problema**

A pesar de la relevancia estratégica atribuida al área comercial, actualmente no se evidencia la existencia de un mecanismo formal orientado a identificar vendedores y supervisores con alto potencial para asumir futuras responsabilidades dentro de la estructura comercial de la organización. Si bien la empresa desarrolla actividades de capacitación asociadas a requerimientos operativos y comerciales, no dispone de un programa estructurado que permita reconocer tempranamente a los colaboradores con mayores posibilidades de crecimiento, fortalecer sus competencias y prepararlos para asumir posiciones de supervisión o liderazgo comercial en el futuro (MARCSEAL S.A., 2026).

La ausencia de una estrategia sistemática para identificar y desarrollar potenciales futuros en el campo comercial limita la habilidad de la empresa para establecer una reserva interna de talento que cumpla con los requerimientos estratégicos de la empresa. Cuando se deben cubrir vacantes en supervisión, gestión o coordinación comercial, este escenario puede complicar la organización de etapas para puestos comerciales clave y alargar el procedimiento de adecuación. También incrementa la dependencia de los procedimientos externos para reclutar (Ulrich et al., 2015).

De igual forma, la falta de oportunidades estructuradas para el fortalecimiento de competencias comerciales y de liderazgo puede afectar las expectativas de crecimiento

de vendedores y supervisores, reduciendo el interés por desarrollar una carrera dentro de la organización. Diversas investigaciones han demostrado que la percepción de oportunidades de aprendizaje, desarrollo y promoción influye directamente sobre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la permanencia de los colaboradores (Noe, 2023).

Para reforzar la trazabilidad de la problemática investigativa, se añaden el diagnóstico interno el cual evidencia tres problemas principales: ausencia de programa formal de futuros talentos, falta de registro sistematizado de promociones internas y tiempos de cobertura de vacantes comerciales superiores a 15 días, que en sucursales pueden superar los 30 días. Estos datos muestran que el problema no se debe únicamente a una necesidad de mejorar la gestión del talento humano en términos conceptuales, sino también a condiciones medibles dentro de la organización que impactan la continuidad operativa, el período requerido para cubrir vacantes, la incorporación de nuevos empleados y la planificación para reemplazar puestos críticos.

**Tabla 1**

*Indicadores diagnósticos del problema en el Área Comercial de MARCSEAL S.A.*

| INDICADOR DIAGNÓSTICO                                | VALOR ACTUAL IDENTIFICADO                                                                        | IMPACTO ORGANIZACIONAL                                                                                                  | FUENTE ORGANIZACIONAL                                                    |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Rotación en posiciones comerciales                   | 8%, lo que representa a 2 desvinculaciones de una dotación de 25 colaboradores durante [periodo] | Incremento de costos de reemplazo, afectación de la continuidad operativa y pérdida de conocimiento comercial.          | Información interna del proyecto y diagnóstico del área comercial, 2026. |
| Tiempo promedio de cobertura de vacantes comerciales | Superior a 15 días; en sucursales puede                                                          | Genera limitaciones operativas por falta de personal, retrasos en la atención comercial y sobrecarga del equipo activo. | Información interna del proyecto y diagnóstico del área comercial, 2026. |

|                                                               |                                                                                       |                                                                                                                                    |                                                                          |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                               | superar los 30 días                                                                   |                                                                                                                                    |                                                                          |
| Curva de aprendizaje de nuevas incorporaciones comerciales    | Entre 6 y 9 meses para alcanzar productividad óptima                                  | Retrasa la obtención de resultados comerciales y aumenta el tiempo improductivo asociado a nuevas contrataciones.                  | Información interna del proyecto y diagnóstico del área comercial, 2026. |
| Vacantes comerciales cubiertas mediante reclutamiento externo | Cobertura parcial mediante fuentes externas, sin porcentaje consolidado disponible    | Aumenta la dependencia del mercado laboral externo, los costos de selección e inducción y el tiempo de adaptación al puesto.       | Talento Humano / antecedentes organizacionales de MARCSEAL S.A., 2026.   |
| Promociones internas anuales en el Área Comercial             | Sin registro sistematizado disponible en el diagnóstico revisado                      | Limita la evaluación objetiva de oportunidades de carrera y dificulta medir la movilidad interna del talento comercial.            | Talento Humano / diagnóstico interno, 2026.                              |
| Conocimiento de los procesos de promoción interna             | 44% de colaboradores con conocimiento bajo o muy bajo                                 | Evidencia debilidades en la comunicación de oportunidades de crecimiento y en la transparencia percibida de los procesos internos. | Encuesta aplicada a colaboradores del Área Comercial, 2026.              |
| Interés en participar en programas de desarrollo profesional  | 76% con interés alto o muy alto                                                       | Muestra disposición favorable del personal para participar en iniciativas formales de formación, liderazgo y sucesión.             | Encuesta aplicada a colaboradores del Área Comercial, 2026.              |
| Puestos críticos sin sucesor identificado                     | Presencia de puestos comerciales importantes sin una planificación formal de sucesión | Esto supone un peligro para la continuidad del negocio en caso de que haya salidas, rotación o aumento de la operación comercial.  | Talento Humano / diagnóstico interno, 2026.                              |
| Existencia de programa formal de futuros talentos             | No hay un programa formal que impida la identificación sistemática de                 | la preparación de sustitutos internos para puestos estratégicos.                                                                   | Diagnóstico del proyecto, 2026.                                          |

|                                     |
|-------------------------------------|
| colaboradores<br>con alto potencial |
|-------------------------------------|

En estas circunstancias, es imprescindible desarrollar un Programa de Futuros Talentos Comerciales para MARCSEAL S.A. El objetivo es identificar a los vendedores y supervisores con un alto potencial, mejorar sus habilidades técnicas y de liderazgo, y entrenarlos para que estén listos para asumir responsabilidades en la zona comercial en el futuro.

Se anticipa que cuando se implemente eventualmente un programa piloto de esta iniciativa, ayude a robustecer los procedimientos de sucesión, promueva el crecimiento interno y optimice poco a poco la disponibilidad de talento capacitado para enfrentar las demandas comerciales futuras, los indicadores y mecanismos de seguimiento sugeridos se utilizarán para verificar el nivel de cumplimiento de estos resultados.

Por lo tanto, el problema de investigación está vinculado con la falta de un programa organizado para identificar, desarrollar y preparar talentos comerciales futuros dentro de MARCSEAL S.A. Esto dificulta la formación de una cantera interna de supervisores y vendedores listos para ocupar puestos estratégicos en el área comercial y ayudar a mantener el negocio sostenible.

## 1.2.2. Objetivos de la Investigación

### 1.2.2.1. Objetivo general

Diseñar un Programa de Futuros Talentos para el Área Comercial de MARCSEAL S.A., orientado a identificar, desarrollar y preparar colaboradores con alto potencial para asumir futuras posiciones de liderazgo y especialización, contribuyendo a la sostenibilidad organizacional y al fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano.

### 1.2.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la condición actual de la administración del talento humano en el Área Comercial de MARCSEAL S.A., determinando las prácticas vinculadas con el crecimiento profesional, el traslado interno y la preparación de empleados para roles estratégicos futuros.
- Identificar las habilidades, actitudes, competencias y conocimientos necesarios para el desempeño exitoso de roles importantes en el Área Comercial de MARCSEAL S.A.
- Analizar el potencial de los colaboradores del área comercial para desarrollarse, utilizando estándares de rendimiento y potencial que posibiliten la detección de futuros líderes y expertos en comercio.
- Establecer una metodología para identificar y desarrollar talento que se apoye en instrumentos de administración estratégica del talento humano, lo cual permita crear planes de carrera y sucesión a nivel organizacional.
- Estimar la viabilidad técnica, organizacional y financiera del Programa de Futuros Talentos Comerciales mediante indicadores, cronograma, presupuesto y análisis

costo-beneficio preliminar.

- Elaborar una propuesta de Programa de Futuros Talentos que contemple procesos de identificación, formación, acompañamiento, evaluación y seguimiento para el desarrollo de colaboradores con alto potencial dentro del Área Comercial de MARCSEAL S.A.

### 1.3. Justificación de la Investigación

Desde la perspectiva de la empresa MARCSEAL S.A.

Las dinámicas empresariales actuales se desarrollan dentro de escenarios marcados por transformaciones permanentes, elevados niveles de competencia y exigencias crecientes por parte de clientes, consumidores y demás actores vinculados a la actividad económica. Frente a esta realidad, las organizaciones requieren fortalecer sus capacidades institucionales con el propósito de asegurar la continuidad de sus actividades y alcanzar las metas previstas dentro de sus procesos de planificación estratégica. Bajo esta perspectiva, la gestión del talento humano ocupa una posición prioritaria debido a la influencia que ejerce sobre el rendimiento organizacional, la capacidad de innovación y la respuesta institucional frente a los cambios que caracterizan el entorno corporativo contemporáneo (Armstrong & Taylor, 2023).

Esta investigación es importante para MARCSEAL S.A. porque posibilitará la creación de una propuesta enfocada en identificar, robustecer y preparar a los empleados con oportunidades de desarrollo en el Área Comercial. Mediante esta medida, la organización tendrá una opción para potenciar la disponibilidad futura de trabajadores capacitados para tomar responsabilidades más amplias dentro de la compañía. Teniendo en cuenta el crecimiento de la organización en términos

comerciales durante los años recientes y las nuevas demandas que surgen de los mercados donde participa (MARCSEAL S.A., 2026), esta necesidad se vuelve especialmente significativa.

Si se implementara el Programa de Futuros Talentos en un formato piloto, podría ayudar a fortalecer los procesos asociados con la programación del talento humano, se prevé que el modelo sugerido permita detectar a tiempo a los profesionales con capacidades para desempeñar papeles de liderazgo y especialización comercial en el futuro. No obstante, este efecto deberá ser verificado a través de la implementación y el análisis del piloto. Afirma Rothwell (2022) que las organizaciones que introducen mecanismos estructurados para la sucesión y el crecimiento interno reducen los peligros vinculados a la ocupación de puestos estratégicos y robustecen la continuidad de sus operaciones.

Asimismo, la propuesta incluye componentes técnicos que podrían respaldar decisiones futuras vinculadas a la administración de personas, a través de herramientas diseñadas para evaluar el rendimiento y el potencial profesional, su implementación posibilitaría contar con criterios más objetivos para identificar a los colaboradores que tienen posibilidades de crecer y diseñar acciones de desarrollo que se ajusten a las necesidades futuras de la organización (Ulrich et al., 2015).

Desde el ámbito financiero, el fortalecimiento del desarrollo interno genera beneficios asociados a la disminución de gastos vinculados con procesos de búsqueda, incorporación y adaptación de personal proveniente del mercado laboral externo. Diversos estudios han encontrado que los colaboradores promovidos desde el interior de la organización suelen integrarse con mayor rapidez a nuevas funciones debido al

conocimiento previo de la cultura corporativa, los procedimientos institucionales y los objetivos empresariales, situación que favorece un mejor aprovechamiento de los recursos destinados a la gestión del talento humano (Dessler, 2023).

Por otra parte, la formulación del Programa de Futuros Talentos contribuirá al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente, al perfeccionamiento profesional y al crecimiento ocupacional de los colaboradores. Estos elementos guardan relación con el fortalecimiento de la competitividad empresarial y con el cumplimiento de los propósitos institucionales proyectados para horizontes temporales amplios. Desde esta visión, la investigación aportará una propuesta de aplicación práctica destinada a respaldar el crecimiento sostenible de MARCSEAL S.A. y a fortalecer el valor estratégico de su capital humano dentro de los procesos de desarrollo organizacional (Chiavenato, 2022).

Desde la perspectiva de los colaboradores:

La evolución dentro del ámbito laboral representa una de las aspiraciones más importantes para quienes forman parte de las estructuras empresariales actuales. Las nuevas reglas del trabajo muestran que el personal no solo presta atención a lo referente a su retribución económica, sino también a las alternativas de adquisición de conocimientos, avance y proyección que la compañía puede brindarles durante su trayectoria profesional (Noe, 2023).

Conforme a este criterio, el análisis presentado aquí es útil para los miembros de MARCSEAL S.A. porque su objetivo es crear una propuesta que permita el acceso a opciones definidas de avance profesional dentro de la compañía. El Programa de

Futuros Talentos, cuando se implemente, podría ayudar a los empleados a ver posibles caminos para avanzar dentro de la organización.

Se prevé que la transmisión de criterios de selección, caminos para el desarrollo y perspectivas futuras ayude a optimizar la percepción de transparencia y crecimiento profesional; sin embargo, estos impactos tendrán que verificarse en el transcurso del piloto. Según Garavan et al. (2021), estas iniciativas agilizan la incorporación de saberes y refuerzan aptitudes que facilitan el traslado entre áreas y el cumplimiento adecuado de tareas en puestos de mayor exigencia.

Del mismo modo, la aplicación de medidas encaminadas al progreso interno crea una imagen de trato igualitario, pues el personal percibe vías ciertas para llegar a cargos superiores por medio de procedimientos basados en sus méritos, resultados y aptitudes. Esta circunstancia afianza el vínculo con la institución y construye lazos laborales más firmes entre la empresa y sus integrantes (Robbins & Judge, 2022).

El trabajo de investigación también aporta ventajas relacionadas con la mejora de la cualificación profesional de los miembros de la organización, entendida como la posibilidad de adquirir saberes y competencias que elevan su valor tanto dentro como fuera de la compañía. En este sentido, las acciones de formación, guía y acompañamiento que integran el Programa de Futuros Talentos favorecen el avance individual y refuerzan las herramientas necesarias para afrontar nuevas metas laborales (Werner & DeSimone, 2022).

En términos de proyección, la propuesta tiene el potencial de promover un ambiente organizacional que priorice el aprendizaje constante y el crecimiento personal,

este posible impacto se basará en la implementación efectiva, la participación de los líderes, el seguimiento hecho durante el piloto y la disponibilidad de recursos.

Esta perspectiva fomenta el entusiasmo, la dedicación y el vínculo de los empleados, lo que produce ventajas para el conjunto laboral así como para el rendimiento general de la empresa (Armstrong y Taylor, 2023).

## CAPÍTULO II: Marco teórico

El presente marco teórico reúne únicamente los fundamentos que sustentan el diagnóstico y el diseño del Programa de Futuros Talentos Comerciales (PFTC-MARCSEAL). En atención al carácter aplicado del trabajo, se priorizan seis núcleos conceptuales: gestión estratégica del talento humano, desarrollo del talento, gestión del potencial, programas de futuros talentos y sucesión, evaluación del desempeño y potencial, y Matriz 9 Box Grid. La revisión no pretende agotar cada campo, sino establecer criterios de decisión que se traduzcan en instrumentos, fases, responsables e indicadores dentro de la propuesta.

### 2.1 Gestión estratégica del talento humano

#### 2.1.1 Alineación entre talento y estrategia organizacional

La gestión estratégica del talento humano se diferencia de la administración operativa de personal porque vincula las decisiones sobre las personas con las prioridades y capacidades que la organización necesita para sostener sus resultados. A partir de esta perspectiva, la contratación, la valoración, la capacitación, la movilidad y la continuación dejan de funcionar como esquemas independientes y se integran con las metas de negocio. Wright y McMahan (1992) afirman que las prácticas de recursos humanos tienen una naturaleza estratégica cuando ayudan a la obtención de los objetivos de la organización; por su parte, Armstrong y Taylor (2023) indican que el manejo del personal proporciona valor al convertir las estrategias corporativas en conductas, destrezas y estructuras laborales consistentes.

En el ámbito comercial, esta visión es particularmente importante porque los resultados dependen del manejo de clientes, la dirección de grupos, el estudio de

indicadores y la negociación. El contar con colaboradores capacitados para posiciones esenciales en el futuro no es posible ser condicionado solo de la contratación permanente. Es necesario prever demandas, detectar situaciones críticas y crear una estructura de talento interno que posibilite responder a movimientos, vacantes o expansión de la operación (Rothwell, 2022). En el TFM, este fundamento orienta el tránsito desde una cobertura principalmente externa hacia un esquema preventivo de identificación y preparación de talento comercial.

### **2.1.2 Talento humano, capacidades y ventaja competitiva**

La teoría basada en recursos sostiene que una ventaja competitiva puede mantenerse cuando la organización dispone de recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y adecuadamente organizados (Barney, 1991). Las competencias de las personas pueden reunir estas características porque integran experiencia, conocimiento del negocio, relaciones con clientes y formas de actuación construidas durante el tiempo. Sin embargo, el potencial solo se transforma en capacidad organizacional cuando hay una estructura que posibilita su identificación, desarrollo, transferencia de conocimientos y asignación a roles donde produzca valor.

Por lo tanto, el plan que se propone no es solamente una iniciativa de capacitación. Su beneficio estratégico consiste en estabilizar la estabilidad de puestos comerciales clave, disminuir la dependencia del mercado laboral externo y preservar el conocimiento adquirido en MARCSEAL S.A. Collings et al. (2022) plantean que la gestión del talento debe concentrar esfuerzos en posiciones y personas que inciden de manera diferenciada en la ventaja organizacional. Para este TFM, ello implica priorizar

cargos de liderazgo y especialización comercial, establecer criterios de ingreso al programa y relacionar el desarrollo con necesidades concretas del negocio.

## **2.2 Desarrollo del talento y aprendizaje aplicado**

### **2.2.1 Desarrollo profesional orientado a competencias futuras**

El desarrollo del talento comprende acciones planificadas para ampliar conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias, tanto para mejorar el desempeño actual como para preparar responsabilidades futuras. Se distingue de una formación específica ya que incluye un proceso educativo asociado a la profesión, el movimiento y las exigencias futuras de la organización (Noe, 2023; Werner & DeSimone, 2022). Por ello, un programa de futuros talentos debe comenzar con debilidades que se puedan verificar y transformarlas en objetivos de crecimiento, tareas a realizar, personas encargadas y pruebas de progreso.

En el campo de los negocios, las habilidades necesarias no solo se restringen al conocimiento técnico comercial. Incorporan liderazgo, estudio de datos, manejo de clientes, interacción eficaz, enfoque en los resultados y estrategias de pensamiento. Estas habilidades deben desarrollarse de manera gradual y evaluable, a través de situaciones relacionadas con el trabajo. En el PFTC-MARCSEAL, este principio se materializa en la Escuela Comercial, los programas de desarrollo personales y la distribución de tareas que concuerdan con las características de puestos futuros.

### **2.2.2 Aprendizaje organizacional, experiencia y acompañamiento**

El aprendizaje organizacional ocurre cuando el conocimiento adquirido por las personas se comparte, conserva y utiliza para mejorar decisiones y prácticas colectivas.

Argote (2013) destaca que crear, retener y transferir conocimiento es una capacidad

organizacional; Senge (2006) añade que una organización que aprende integra reflexión, intercambio y mejora continua en su funcionamiento. Estas contribuciones tienen importancia para un programa de talento, ya que la capacitación para un puesto futuro no se basa únicamente en clases, sino también en la confrontación a situaciones reales, el feedback y la supervisión de individuos con más experiencia.

El conocimiento social, el estudio experiencial y la formación organizada, al ser combinados, resultan una referencia valiosa para diseñar rutas de desarrollo. El modelo 70-20-10 de Lombardo y Eichinger (1996) puede ser utilizado como guía adaptable, no como una proporción limitada: las vivencias desafiantes, la formación formal y el asesoramiento deben combinarse según la habilidad que se busca mejorar. En la propuesta, esta lógica respalda el uso de casos comerciales, proyectos de mejora, mentoría mensual y módulos formativos, con evidencias que permitan verificar la transferencia del aprendizaje al puesto.

## **2.3 Gestión del potencial y colaboradores de alto potencial**

### **2.3.1 Distinción entre desempeño y potencial**

El desempeño y el potencial son dimensiones relacionadas, pero no equivalentes. El desempeño expresa los resultados y comportamientos demostrados en el puesto actual; el potencial estima la posibilidad de responder con éxito a funciones de mayor complejidad o alcance. Según Silzer y Church (2009), un desempeño excepcional no asegura, por sí solo, la habilidad para hacerse cargo de obligaciones en el futuro. Asimismo, si no se acompaña de evidencia sobre el aprendizaje, el comportamiento laboral y los logros, una evaluación positiva de la capacidad no tiene adecuado fundamento.

Esta diferenciación asegura que las decisiones de promoción no se basen únicamente en el cumplimiento actual o en opiniones generales de los jefes. Según Church et al. (2015), las entidades que tienen prácticas más avanzadas integran información sobre el rendimiento, las habilidades, la capacidad de aprender, la flexibilidad, la meta y el entrenamiento para desempeñar roles de nivel superior. En el TFM, los dos ejes se analizan de manera individual y después se combinan a través de la Matriz 9 Box Grid. Esto posibilita distinguir a un experto que tiene un rendimiento superior de otro trabajador que está listo para tomar liderazgo o afrontar una mayor complejidad.

### **2.3.2 Identificación de talento de alto potencial**

Los colaboradores de alto potencial, también denominados HiPo, son aquellos que muestran condiciones para crecer y generar una contribución relevante en posiciones futuras. Su identificación debe considerar una combinación de desempeño consistente, capacidad de aprendizaje, adaptabilidad, motivación, pensamiento analítico, influencia, competencias interpersonales y disposición para asumir retos (Silzer & Church, 2009; Church et al., 2015). El potencial elevado no es una clasificación constante: es una hipótesis de desarrollo que necesita ser evaluada con regularidad, basándose en evidencia.

Para disminuir sesgos, la selección de participantes necesita fuentes variadas de datos y criterios claros. Collings et al. (2022) sugieren fusionar evaluaciones de rendimiento, entrevistas basadas en competencias, ejercicios de simulación, retroalimentación de los jefes y otros instrumentos relevantes para el contexto. En el PFTC-MARCSEAL, esta base teórica se refleja en dos momentos: una identificación

inicial mediante desempeño y potencial, y una validación posterior mediante entrevistas, evaluación integral (assessment), casos comerciales, evaluación de liderazgo y presentación de proyectos de mejora.

## **2.4 Programas de futuros talentos y planificación de sucesión**

### **2.4.1 Finalidad y componentes esenciales**

Un programa de futuros talentos es un sistema organizado para identificar, evaluar, desarrollar y preparar colaboradores que podrían cubrir posiciones estratégicas de liderazgo o especialización. No es su objetivo garantizar avances de manera automática, sino elevar el grado de preparación interna ante futuras exigencias.

Rothwell (2022) vincula estos programas con lo que se conoce como organización de sucesión, que consiste en garantizar la continuidad en puestos importantes a través de la identificación de candidatos potenciales y el desarrollo de su preparación.

Para que el programa sea consistente, es necesario incluir por lo menos los elementos siguientes: determinación de habilidades esenciales y cargos; criterios para determinar la calificación; evaluación del rendimiento y desempeño; aprobación de candidatos; estrategias de progreso; mentoría o apoyo; monitoreo de progresos; revisión periódica de la preparación; y conexión con el banco de talento y los planes sucesorales. Si estos elementos se ejecutan de forma separada, el programa puede reducirse a una oferta formativa sin incidencia en la cobertura de vacantes ni en la movilidad interna.

En MARCSEAL S.A., la propuesta se estructura en cinco fases: identificación, evaluación integral y validación, Escuela Comercial, mentoría y acompañamiento, y certificación con incorporación al banco de talentos. Esta secuencia responde al

propósito de transformar la información diagnóstica en decisiones de desarrollo y de conectar la culminación del programa con la disponibilidad de candidatos internos para posiciones comerciales críticas.

### **2.4.2 Desarrollo de líderes y especialistas**

Los programas de talento deben reconocer que el crecimiento profesional puede seguir trayectorias distintas. Algunas posiciones requieren conducción de equipos, toma de decisiones e influencia; otras demandan profundidad técnica, conocimiento del mercado o dominio especializado. Collings et al. (2022) sostienen que una gestión diferenciada del talento debe responder a las posiciones que aportan valor estratégico, mientras que Noe (2023) destaca la necesidad de vincular el aprendizaje con responsabilidades reales y metas de desempeño.

Para preparar a líderes, se requieren vivencias que fomenten la interacción, el manejo de conflictos, la adopción de decisiones, el razonamiento estratégico y el liderazgo de personas. Según Day (2012), el liderazgo se fortalece a través de la práctica, las opiniones, los retos graduales y el aprendizaje. Por otro lado, la formación de expertos requiere profundizar en aspectos técnicos, solucionar problemas y encontrar un camino profesional que no requiera asumir roles de liderazgo para avanzar. En el PFTC-MARCSEAL, ambas trayectorias se incorporan mediante módulos comunes y actividades diferenciadas según las brechas y la proyección de cada participante.

### **2.4.3 Buenas prácticas y condiciones de gobernanza**

La efectividad de un programa de futuros talentos depende de su gobernanza.

Entre las prácticas prioritarias se encuentran la transparencia de los criterios, la

participación de Talento Humano y líderes del negocio, la calibración conjunta de evaluaciones, la documentación de decisiones, la igualdad de oportunidades y la revisión periódica de los participantes. Estas condiciones disminuyen la posibilidad de que el programa sea visto como discrecional o dependiente de una única jefatura (Rothwell, 2022; Church et al., 2015).

Además, es necesario monitorizar a través de indicadores. La valoración no debe enfocarse únicamente en la asistencia a actividades, sino también tener en cuenta el progreso de las competencias, la permanencia, la preparación para puestos, los ascensos internos, el llenado de puestos vacantes y los resultados del programa. Esta guía se incluye en el sistema de indicadores sugerido y en el Comité de Gestión de Talento Comercial, que son los encargados de examinar a los participantes, validar movimientos, actualizar planes de sucesión y realizar modificaciones al diseño.

## **2.5 Evaluación del desempeño y potencial**

### **2.5.1 Evaluación del desempeño como evidencia actual**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático para valorar resultados, comportamientos y contribución en relación con las responsabilidades del puesto. Aguinis (2023) la concibe como parte de un sistema continuo que incluye definición de expectativas, observación, retroalimentación y mejora; Dessler (2023) señala que sus resultados respaldan decisiones de formación, reconocimiento, promoción y gestión de carrera. Para que sea útil en un programa de talento, tiene que fundamentarse en criterios conocidos, una evidencia suficiente y períodos que se puedan comparar.

En el área comercial, se puede basar el rendimiento en la calidad de la gestión de clientes, las competencias exhibidas, el cumplimiento de indicadores y la

colaboración con el equipo. No obstante, es necesario interpretar sus resultados teniendo en cuenta el puesto que ocupa, los objetivos establecidos y las condiciones de operación. En el PFTC-MARCSEAL, la evaluación del potencial no es sustituida por las fuentes de identificación inicial, que son las siguientes: la evaluación anual, los KPI comerciales, el historial laboral y la retroalimentación de superiores.

### **2.5.2 Evaluación del potencial y control de sesgos**

La evaluación del potencial busca estimar la capacidad de aprendizaje, adaptación y desempeño futuro en responsabilidades más complejas. Debido a que implica una predicción, presenta mayor riesgo de subjetividad que la evaluación del desempeño. Silzer y Church (2009) recomiendan definir con precisión qué significa potencial para la organización y utilizar múltiples dimensiones y fuentes de evidencia. Algunas de las que más se repiten son la capacidad cognitiva, la agilidad para aprender, la motivación, el deseo, la adaptabilidad, las habilidades de liderazgo y estar preparado para moverse.

La objetividad no se logra por medio de un solo instrumento, sino a través de la calibración y la triangulación. El uso de simulaciones, entrevistas estructuradas, ejercicios de evaluación integral, revisión colegiada y evidencia de desempeño facilita la comparación de percepciones y la documentación de decisiones (Collings et al., 2022; Church et al., 2015). Por lo tanto, la propuesta incluye una etapa de validación después de la clasificación inicial y le confiere al Comité el deber de examinar los resultados antes de dar el visto bueno a que los participantes entren o permanezcan.

Es necesario tener especial atención en la comunicación de resultados. Ser clasificado como talento de alto potencial no asegura que uno sea promovido, y no estar

incluido en el grupo inicial no debería impedir la posibilidad de acceder a oportunidades de desarrollo. El programa debe ofrecer retroalimentación, planes de mejora y revisiones periódicas para evitar efectos negativos sobre la percepción de justicia. Este criterio sustenta la revisión semestral del banco de talentos y la posibilidad de actualizar la clasificación a partir de nueva evidencia.

## **2.6 Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid)**

### **2.6.1 Estructura y utilidad para la toma de decisiones**

La Matriz 9 Box Grid integra dos ejes: desempeño actual y potencial futuro. Cada eje está estructurado en tres niveles que, al combinarse, producen un total de nueve posiciones. Su utilidad principal es proporcionar una representación común para hablar sobre el talento y guiar decisiones diferentes de desarrollo, permanencia, seguimiento y sucesión (Church et al., 2015). La matriz no reemplaza las herramientas que generan la información, sino que compila y resume los resultados obtenidos con anterioridad.

Las nueve posiciones hacen posible la diferenciación, de manera general, entre colaboradores que necesitan mejorar su rendimiento, profesionales competentes en su puesto actual, individuos con capacidad de crecimiento y perfiles con elevado desempeño y potencial. Esta categorización evita que se les aplique la misma intervención a todas las personas. Un experto de alto rendimiento y proyección jerárquica limitada puede necesitar que se le reconozcan sus habilidades técnicas; un empleado con alto potencial y desempeño promedio puede requerir apoyo para obtener resultados sólidos; y un perfil de alto rendimiento y alta proyección jerárquica puede ser incluido en una vía rápida de capacitación.

En este trabajo de fin de máster, la matriz tiene una función de diagnóstico y segmentación. Permite identificar candidatos principales para el programa, reconocer grupos que requieren desarrollo previo y vincular cada clasificación con acciones específicas. La admisión definitiva no se deriva automáticamente del cuadrante, ya que debe confirmarse mediante evaluación integral, competencias, motivación y disponibilidad para participar en la ruta de desarrollo.

### **2.6.2 Ventajas, limitaciones y criterios de aplicación**

Entre las ventajas de la Matriz 9 Box Grid se encuentran su claridad visual, la integración de desempeño y potencial, y su utilidad para facilitar conversaciones de talento y planificación de sucesión. Además, posibilita la comparación de criterios entre los responsables y el establecimiento de prioridades para los recursos de desarrollo. Cuando las definiciones de los niveles son específicas, las jefaturas reciben orientación y se revisan los resultados en sesiones de calibración (Church et al., 2015), el valor de este aumenta.

Se deben reconocer las limitaciones que tiene la herramienta. Si se evalúa el potencial a través de impresiones generales, es posible que la complejidad del talento se simplifique demasiado, que surjan etiquetas rígidas y que los sesgos se amplifiquen. Tampoco debe utilizarse como prueba única para decidir promociones, desvinculaciones o sucesores. Silzer y Church (2009) y Rothwell (2022) coinciden en la necesidad de complementar la matriz con evidencia adicional y actualizarla periódicamente, dado que desempeño, aspiraciones y preparación pueden cambiar.

Para MARCSEAL S.A., su aplicación debe cumplir cuatro condiciones: criterios definidos para los niveles de desempeño y potencial; uso de fuentes múltiples;

calibración por un comité; y asociación de cada cuadrante con una acción documentada. Estas condiciones convierten la matriz en una herramienta de soporte y no en una clasificación aislada, fortaleciendo la trazabilidad del PFTC-MARCSEAL.

## 2.7 Síntesis y matriz de aplicación del marco teórico

Los principios analizados exhiben una relación secuencial: la estrategia determina las posiciones y capacidades que se deben garantizar; la evaluación facilita el conocimiento del rendimiento y potencial; la Matriz 9 Box Grid ordena los datos; el programa convierte los resultados en capacitación, asesoría y monitoreo; y la planificación de sucesión transforma el desarrollo en disponibilidad interna para puestos cruciales. La siguiente matriz resume cómo cada concepto se incorpora al TFM y qué producto concreto genera dentro de la propuesta.

**Tabla 2**

*Matriz de aplicación del marco teórico en el PFTC-MARCSEAL*

| Concepto                                             | Aplicación en el TFM                                                                                    | Producto asociado                                                                         |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión estratégica del talento humano</b>        | Alinea el programa con posiciones críticas, competencias comerciales y continuidad operativa.           | Objetivo, alcance, principios y Comité de Gestión de Talento Comercial.                   |
| <b>Desarrollo del talento y aprendizaje aplicado</b> | Convierte brechas de competencias en rutas combinadas de formación, experiencia y acompañamiento.       | Escuela Comercial, planes individuales, proyectos de mejora y mentoría.                   |
| <b>Desempeño y potencial</b>                         | Diferencia resultados actuales de capacidad futura y establece criterios de elegibilidad.               | Perfil de ingreso, evaluación inicial y reglas de revisión periódica.                     |
| <b>Identificación de colaboradores HiPo</b>          | Integra fuentes múltiples para reconocer candidatos con evidencia de crecimiento y contribución futura. | Fase de identificación, evaluación integral y validación de candidatos.                   |
| <b>Matriz 9 Box Grid</b>                             | Segmenta el talento y relaciona cada posición con una decisión de desarrollo o seguimiento.             | Instrumento 9 Box, mapa de talento y priorización de participantes.                       |
| <b>Programas de futuros talentos y sucesión</b>      | Articula identificación, desarrollo, preparación y disponibilidad para posiciones clave.                | Cinco fases del PFTC, certificación interna y banco de talentos.                          |
| <b>Gobernanza y seguimiento</b>                      | Asegura transparencia, calibración, trazabilidad y evaluación de resultados.                            | Comité, indicadores de gestión, cronograma de revisión y planes de sucesión actualizados. |

**Nota.** Elaboración propia con base en Armstrong y Taylor (2023), Church et al. (2015), Collings et al. (2022), Noe (2023), Rothwell (2022) y Silzer y Church (2009).

## CAPÍTULO III. Metodología de la investigación

### 3.1. Diseño Metodológico

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental transversal. Lorenzini et al. (2024) señalan que el enfoque mixto combina las perspectivas cuantitativa y cualitativa dentro de una misma investigación para responder preguntas complejas y producir conocimientos que superan los alcances de cada método utilizado por separado. La dimensión cuantitativa se abordó mediante un censo aplicado a 25 colaboradores del Área Comercial, mientras que la dimensión cualitativa se sustentó en entrevistas semiestructuradas, revisión de procesos y aplicación de Design Thinking como metodología complementaria para el diseño de la propuesta.

El estudio cuenta con un enfoque descriptivo, ya que buscó definir la realidad actual en cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional y al desarrollo del talento humano dentro del área comercial. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) afirman que las investigaciones descriptivas posibilitan la descripción minuciosa de comportamientos, rasgos y percepciones presentes en una población específica sin intervenir en las variables analizadas.

Además, el estudio es propositivo, ya que los resultados conseguidos son la base para crear un programa de futuros talentos. Este programa tiene como objetivo preparar a líderes y expertos comerciales del mañana y robustecer las habilidades internas de la organización.

La información organizacional previa del área comercial de MARCSEAL S.A. fue utilizada para llevar a cabo el trabajo de campo, con datos recogidos hasta octubre del 2023 como base. Se usó esa información como antecedente diagnóstico para detectar la falta de procedimientos formales de sucesión, desarrollo interno y preparación de futuros talentos en el ámbito comercial. Para garantizar que el diagnóstico sea relevante frente a la situación presente de la organización, se compararon los datos históricos con información y criterios organizacionales actualizados hasta 2026, en particular en lo que respecta a la estructura del área comercial, las necesidades de cubrir puestos críticos, los procedimientos de promoción interna y cómo los empleados ven su desarrollo profesional.

De esta forma, los datos de 2023 no se consideraron como únicos ni concluyentes, sino como una referencia inicial complementada con datos actuales para respaldar el diseño del Programa de Futuros Talentos Comerciales de MARCSEAL S.A. En cuanto al diseño, la investigación es no experimental porque las variables se examinarán en su entorno natural sin que el investigador las manipule de manera intencionada.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), en los diseños no experimentales los fenómenos son estudiados en su ambiente habitual con el propósito de describirlos y comprender su comportamiento. En otro sentido, la investigación tiene un enfoque transversal, dado que los datos se reunieron en una sola ocasión a nivel temporal, lo cual facilitó obtener una instantánea de la situación actual del talento humano dentro del Área Comercial de MARCSEAL S.A.

### **3.1.1 Aplicación de la metodología Design Thinking**

La presente investigación incorporó la metodología Design Thinking como enfoque complementario para el diseño de la propuesta de intervención organizacional. Esta metodología se caracteriza por centrar el proceso de innovación en las necesidades de los usuarios, promoviendo la generación de soluciones a partir de la comprensión profunda de sus experiencias, expectativas y desafíos (Brown, 2009).

La aplicación de Design Thinking permitió estructurar la propuesta del Programa de Futuros Talentos desde una perspectiva centrada en las personas, considerando las necesidades identificadas en los actores involucrados en la gestión del talento humano y el área comercial de MARCSEAL S.A.

El proceso se desarrolló mediante cinco etapas:

### **Empatizar**

Se recopiló información a través de entrevistas semiestructuradas y observación de procesos relacionados con la gestión del talento comercial. Participaron el Gerente Comercial, el Especialista de Selección y el Especialista de Desarrollo Organizacional.

### **Definir**

La información obtenida permitió identificar necesidades relacionadas con la ausencia de mecanismos formales de sucesión, los tiempos de cobertura de vacantes y la preparación insuficiente de futuros líderes comerciales. A partir de este análisis se formularon insights orientados al desarrollo de soluciones centradas en la continuidad del negocio.

### **Idear**

Mediante la técnica Brainwriting se generaron diversas alternativas de solución, entre ellas la creación de un banco interno de talento, planes de sucesión, programas de mentoring, matrices de desempeño y potencial, y una Escuela de Ventas para Futuros Talentos.

### **Prototipar**

La solución seleccionada consistió en el diseño de una Escuela de Ventas para Futuros Talentos, representada mediante un storyboard que permitió visualizar el funcionamiento del programa y sus principales componentes.

### **Testear**

El proyecto del Programa de Futuros Talentos Comerciales fue expuesto al Comité de Gestión de Talento Comercial de MARCSEAL S.A. con el fin de obtener opiniones respecto a los criterios de selección de participantes, la duración del programa, los contenidos formativos, los recursos requeridos y la viabilidad de su implementación. Los datos obtenidos a través de las observaciones propiciaron que se hicieran modificaciones en la propuesta para mejorar su pertinencia y alineación con lo que necesita el área comercial y la organización.

Para asegurar que se pueda seguir la aplicación de Design Thinking, la tabla 3 resume las tareas realizadas en cada etapa, las pruebas alcanzadas y los cambios implementados en el diseño del Programa de Futuros Talentos Comerciales. Esta estructuración demuestra que el método no fue empleado solamente como referencia conceptual, sino también como un camino para convertir las conclusiones del análisis en elementos concretos de la propuesta. Como esta fase final se concibe como una etapa



administrativa porvenir, la prueba fue una evaluación científica inicial del modelo y no del desarrollo del programa.

**Tabla 3**

*Aplicación y trazabilidad de las fases de Design Thinking*

| Fase             | Actividad realizada                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Evidencia obtenida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ajuste incorporado a la propuesta                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empatizar</b> | Se realizaron entrevistas semiestructuradas al Gerente Comercial, al Especialista de Selección y al Especialista de Desarrollo Organizacional. La información se complementó con la observación de procesos, el diagnóstico interno y la encuesta aplicada a los 25 colaboradores del Área Comercial. | Se detectaron problemas vinculados con la falta de un programa oficial para futuros talentos, la ausencia de planificación sucesoria, el tiempo que se tarda en cubrir vacantes (más de 15 días y hasta más de 30 en las sucursales) y un periodo estimado de aprendizaje entre seis y nueve meses. Asimismo, el 76 % de los colaboradores manifestó un alto o muy alto interés en participar en programas de desarrollo, mientras que un 44 % afirmó tener poco o nulo conocimiento sobre los procesos de promoción interna. | Se estableció que el programa debería enfocarse en la detección de talento interno, la transparencia de los procedimientos de ascenso, el fortalecimiento de habilidades comerciales y de liderazgo, así como en la preparación previa de sustitutos para puestos cruciales. |
| <b>Definir</b>   | Se organizaron y categorizaron los hallazgos relacionados con sucesión, desarrollo profesional, promoción interna, cobertura de vacantes y preparación de líderes comerciales.                                                                                                                        | La falta de un proceso sistemático para detectar, cultivar y preparar a los colaboradores con potencial para ocupar futuros puestos de liderazgo y especialización comercial fue planteada como el problema principal. El reto de diseño se concretó en determinar cómo construir una reserva interna de talento mediante criterios objetivos, transparentes y viables para MARCSEAL S.A.                                                                                                                                     | Se establecieron el objetivo, el alcance y los principios del PFTC-MARCSEAL, orientados a la identificación de colaboradores de alto potencial, la planificación de sucesión, la promoción interna y la reducción de la dependencia del reclutamiento externo.               |
| <b>Idear</b>     | Se aplicó la técnica de <i>brainwriting</i> para generar alternativas de solución frente a las necesidades identificadas.                                                                                                                                                                             | Se plantearon cinco alternativas principales: creación de un banco interno de talento, elaboración de planes de sucesión, establecimiento de procesos de mentoría,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Se creó un programa completo que incluye la evaluación de desempeño y potencial, la validación de candidatos, la capacitación en el ámbito comercial, la tutoría, el seguimiento, la                                                                                         |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                                                                                                                                                                                                                | utilización de la Matriz de Desempeño y Potencial 9 Box Grid y creación de una Escuela Comercial para futuros talentos. El análisis mostró que las opciones eran complementarias y podían integrarse en una sola propuesta.                                                                                                                                     | certificación interna y la creación de un banco de talentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Prototipar</b> | Se elaboró un <i>storyboard</i> para representar el recorrido de los participantes desde su identificación hasta su incorporación al banco interno de talentos.                                                                | El prototipo permitió visualizar cinco fases: identificación del talento potencial; <i>assessment</i> y validación de candidatos; Escuela Comercial MARCSEAL; mentoría y acompañamiento; y certificación y banco de talentos. También permitió organizar los contenidos formativos y los responsables de cada etapa.                                            | La propuesta se estructuró en cinco fases secuenciales. Se incorporaron seis módulos formativos, una duración estimada de seis meses para la Escuela Comercial, reuniones mensuales de mentoría, revisiones semestrales del banco de talentos y una implementación piloto inicial.                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Testear</b>    | El prototipo fue presentado al Comité de Gestión de Talento Comercial para revisar los criterios de selección, la duración, los contenidos formativos, los recursos requeridos, la gobernanza y la viabilidad de la propuesta. | La validación posibilitó determinar la exigencia de aplicar criterios objetivos para el ingreso, comenzar con un piloto, especificar responsabilidades, incluir procedimientos de seguimiento y definir los recursos requeridos. El análisis también demostró que es apropiado distinguir la validación del diseño de una puesta en marcha eficaz del programa. | Los criterios de selección se definieron a través del rendimiento, las competencias, los indicadores comerciales, el potencial, la retroalimentación de jefaturas, el historial disciplinario y la antigüedad mínima. Además, se incluyeron: el Comité de Gestión de Talento Comercial, indicadores con responsables y frecuencia, un cronograma anual, una estimación presupuestaria y una evaluación inicial de la viabilidad desde el punto de vista técnico, organizacional y financiero. |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del diagnóstico, las entrevistas semiestructuradas, la encuesta aplicada a los colaboradores y la validación técnica del prototipo del PFTC-MARCSEAL (2026).

La conexión entre el diagnóstico organizacional y la configuración final del PFTC-MARCSEAL se manifiesta en los hallazgos presentados. La etapa de empatía y definición facilitó acotar las demandas más urgentes del área comercial; la fase de ideación favoreció que se compararan distintas opciones; la creación del prototipo ayudó a definir el itinerario del participante; y la prueba dejó claro los criterios, responsables, recursos y procedimientos de monitoreo. En consecuencia, el Design Thinking fue una metodología auxiliar para convertir los datos obtenidos en una propuesta organizativa.

### **3.1.2 Técnicas de recolección de información**

La encuesta se usó como método principal para recoger datos, porque tiene la habilidad de reunir información estandarizada de un conjunto de participantes en un lapso de tiempo relativamente breve. Según Arias (2020), este método permite recoger percepciones, puntos de vista y vivencias vinculadas con las posibilidades de desarrollo profesional, los procedimientos de capacitación y las aspiraciones de progreso en la organización.

Para medir hasta qué punto los participantes están de acuerdo con varias afirmaciones sobre el desarrollo del talento humano y la preparación de futuros líderes, se utilizó un cuestionario estructurado que consta de preguntas cerradas y escalas tipo Likert de cinco niveles.

El cuestionario estuvo organizado en las siguientes dimensiones:

- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Procesos de capacitación y desarrollo.
- Percepción sobre promoción interna.

- Identificación de talento y liderazgo.
- Interés en participar en programas de desarrollo.
- Necesidad de implementar un Programa de Futuros Talentos.

Para su interpretación, la información recolectada se analizó usando herramientas de estadísticas descriptivas, con la ayuda de frecuencias absolutas, porcentajes y representaciones gráficas.

### 3.2 Población y muestra

La población se entiende como el conjunto de personas o elementos que comparten determinadas características y sobre los cuales se recopila información para responder a los objetivos de una investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023). En el presente estudio, la población estuvo conformada por los 25 colaboradores del Área Comercial de MARCSEAL S.A., quienes desempeñaban funciones en distintos niveles de responsabilidad: gerencia comercial, jefaturas o coordinaciones comerciales, supervisión de ventas y ejecución comercial.

Debido a que el tamaño de la población era reducido y accesible, se realizó un censo, por lo que no fue necesario seleccionar una muestra. En consecuencia, se incluyó a la totalidad de los 25 colaboradores del Área Comercial en los procedimientos cuantitativos desarrollados durante la investigación.

Sobre esta misma población se aplicaron dos instrumentos con finalidades diferentes. En primer lugar, los 25 colaboradores respondieron el cuestionario de percepción, destinado a recopilar información sobre las oportunidades de crecimiento profesional, los procesos de capacitación, la promoción interna, el desarrollo de carrera

y el interés en participar en un Programa de Futuros Talentos Comerciales. Este instrumento recogió directamente las opiniones y percepciones de cada participante.

En segundo lugar, los mismos 25 colaboradores fueron valorados mediante el instrumento de evaluación de desempeño y potencial asociado a la Matriz 9 Box Grid. A diferencia del cuestionario de percepción, esta evaluación no correspondió a una autoevaluación de los colaboradores. La valoración fue realizada por los responsables jerárquicos del Área Comercial, con el acompañamiento y la revisión técnica de los responsables de Talento Humano. Para ello, se consideraron criterios de desempeño vinculados con el cumplimiento de objetivos, la productividad y los resultados comerciales, así como criterios de potencial relacionados con la capacidad de aprendizaje, la adaptabilidad, el liderazgo, la iniciativa y las habilidades de comunicación.

Por ende, a pesar de que ambos instrumentos fueron aplicados a la misma población censal, produjeron información de diferentes tipos. La valoración técnica del rendimiento actual de los trabajadores y de su habilidad para asumir responsabilidades más complejas fue proporcionada por la Matriz 9 Box Grid, mientras que el cuestionario permitió entender la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de desarrollo profesional de la compañía. Esta distinción facilitó la identificación de criterios para determinar a los eventuales participantes en el Programa de Futuros Talentos Comerciales y mejorar el diagnóstico organizacional.

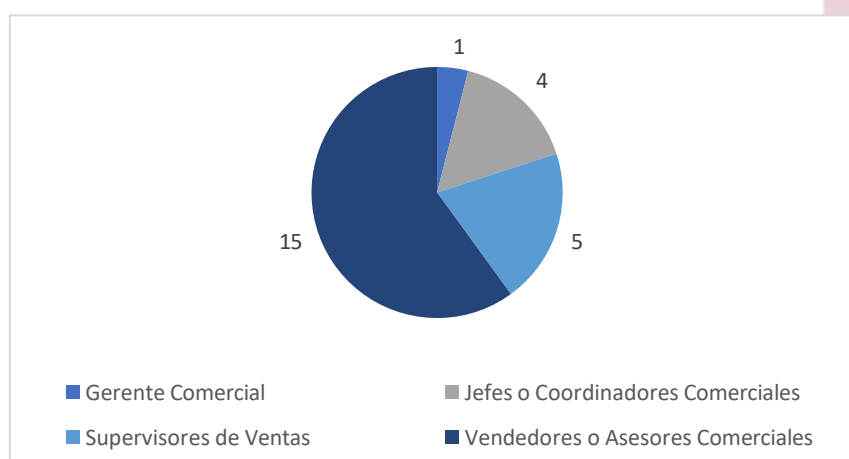
El documento ya señala que la evaluación 9 Box se realizó sobre los 25 integrantes de la población y que fue complementada con la valoración técnica de los responsables del Área Comercial y de Talento Humano.

**Tabla 4**  
*Población de estudio*

| Cargo                             | Frecuencia | Porcentaje     |
|-----------------------------------|------------|----------------|
| Gerente Comercial                 | 1          | 4,00%          |
| Jefes o Coordinadores Comerciales | 4          | 16,00%         |
| Supervisores de Ventas            | 5          | 20,00%         |
| Vendedores o Asesores Comerciales | 15         | 60,00%         |
| <b>Total</b>                      | <b>25</b>  | <b>100,00%</b> |

Fuente: MARCSEAL S.A. (2026).

**Figura 1**  
*Distribución de los participantes según cargo*



### 3.3 Resultados y análisis de la encuesta

Una vez aplicada la encuesta a los veinticinco colaboradores que conformaron el Área Comercial de MARCSEAL S.A., se procedió a la tabulación, organización e interpretación de la información recopilada. El instrumento facilitó la recopilación de información vinculada a las características demográficas de los sujetos analizados y a las opiniones de los participantes sobre la capacitación organizacional, las oportunidades para el desarrollo profesional, los procesos de crecimiento interno y la ejecución de un Programa de Futuros Talentos Comerciales.

Para examinar la información, se empleó estadística descriptiva, utilizando porcentajes y frecuencias como representación de los resultados obtenidos en cada una de las variables estudiadas. Esta metodología posibilitó la identificación de tendencias, percepciones y necesidades presentes en el Área Comercial. Se brindaron datos significativos para el diagnóstico organizacional y para la elaboración de la propuesta que se presenta en esta investigación.

Después de que se llevó a cabo la encuesta entre los 25 colaboradores del Área Comercial de MARCSEAL S.A., los datos recolectados fueron organizados, tabulados y examinados usando estadísticas descriptivas. Con este fin, se emplearon frecuencias absolutas y porcentuales para analizar las percepciones de los participantes sobre las oportunidades de desarrollo profesional, los procesos de crecimiento interno y la necesidad de establecer un Programa de Futuros Talentos.

Se llevó a cabo el análisis en cinco dimensiones, que estaban directamente relacionadas con las metas de la investigación. Esto ayudó a entender cómo está actualmente el talento humano en el área comercial y posibilitó la obtención de información clave para respaldar el diseño de la propuesta organizacional.

De igual forma corresponde a un proyecto aplicado de carácter propositivo que no ha sido implementado. Su alcance se limita al diagnóstico de la situación estudiada, al diseño técnico del Programa de Futuros Talentos Comerciales y a la planificación de las condiciones necesarias para una futura prueba piloto. Por esta razón, el análisis distingue entre los datos observados y las interpretaciones que razonablemente pueden formularse a partir de ellos. Las cifras permiten identificar tendencias dentro del grupo estudiado, pero no demuestran relaciones causales ni garantizan que el programa

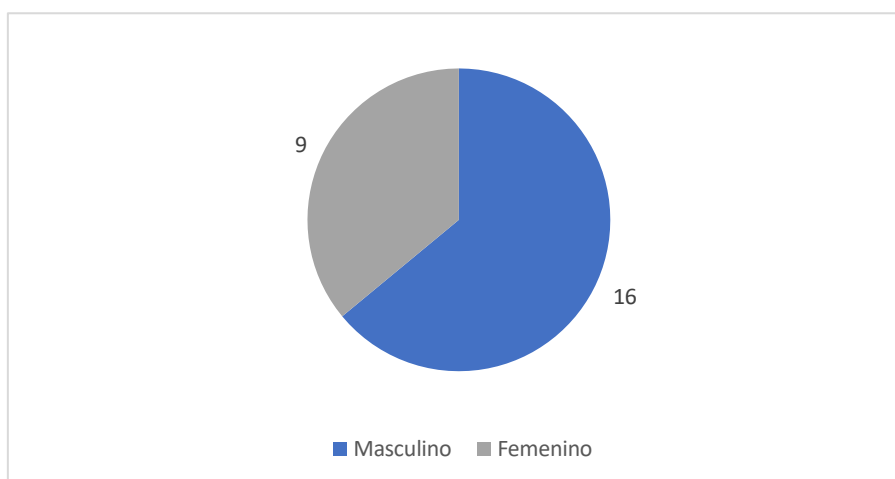
produzca determinados beneficios. Sus posibles contribuciones se formulan como supuestos de trabajo que deberán comprobarse, en caso de autorizarse su ejecución, mediante una implementación piloto, indicadores de seguimiento y evaluaciones posteriores.

La caracterización demográfica y laboral se utiliza únicamente para contextualizar las respuestas. Variables como género, edad o antigüedad no se consideran pruebas directas de potencial, desempeño o preparación para asumir posiciones de mayor responsabilidad. La identificación de futuros talentos deberá complementarse con criterios técnicos, evaluación de competencias, evidencia de desempeño y mecanismos de control de sesgos.

**Tabla 5**  
*Distribución de los colaboradores según género*

| Género           | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| <b>Masculino</b> | 16         | 64%        |
| <b>Femenino</b>  | 9          | 36%        |
| <b>Total</b>     | 25         | 100%       |

**Figura 2**  
*Distribución de los colaboradores según género*



Los resultados evidencian que el 64% de los colaboradores del Área Comercial de MARCSEAL S.A. El 36% es del género femenino, mientras que el otro 64% es del masculino. Esta distribución muestra que hay una mayor presencia masculina en la estructura comercial de la organización, algo que es común en áreas vinculadas a las ventas, la negociación y el desarrollo de negocios dentro del sector industrial y de consumo masivo.

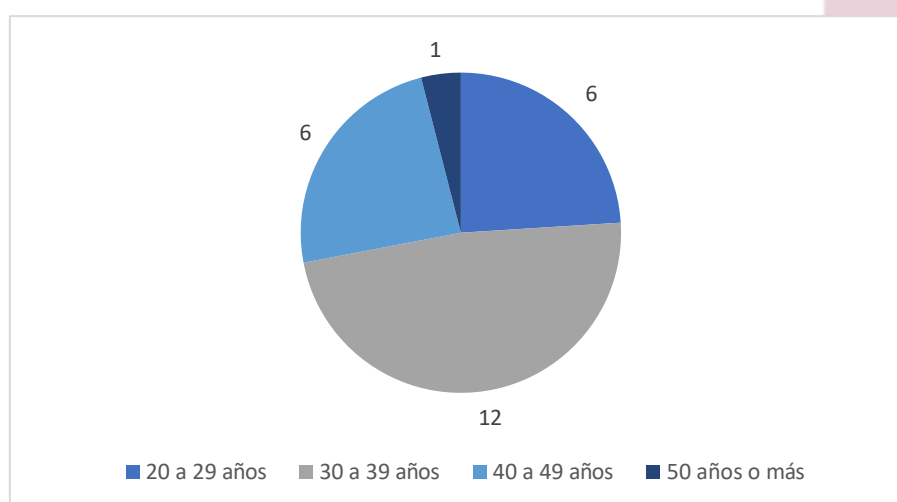
En el Área Comercial, la participación de las mujeres excede un tercio del total de personas analizadas, lo que demuestra una presencia activa y notable en el sector. Esta diversidad constituye un valor agregado para la organización, pues promueve que se integren diversos enfoques, modos de liderazgo y formas de interacción con los equipos internos y con los clientes. Desde la perspectiva de la administración del talento humano, esta composición posibilita el diseño y la implementación de estrategias futuras de desarrollo profesional y capacitación de líderes que cumplan con criterios

equitativos e inclusivos, asegurando así que todos los empleados tengan las mismas oportunidades. La efectividad de estos criterios deberá verificarse mediante el seguimiento de la participación y permanencia de hombres y mujeres durante el piloto.

**Tabla 6**  
*Distribución de los colaboradores según edad*

| Rango de edad | Frecuencia | Porcentaje     |
|---------------|------------|----------------|
| 20 a 29 años  | 6          | 24,00%         |
| 30 a 39 años  | 12         | 48,00%         |
| 40 a 49 años  | 6          | 24,00%         |
| 50 años o más | 1          | 4,00%          |
| <b>Total</b>  | <b>25</b>  | <b>100,00%</b> |

**Figura 3**  
*Datos demográficos*



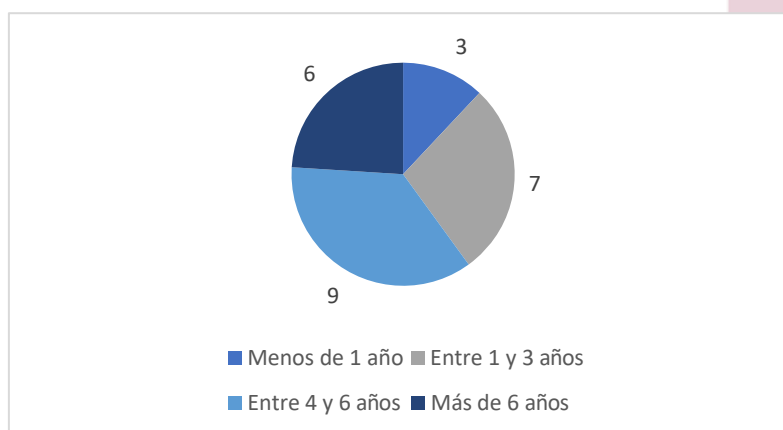
Los datos permiten suponer que el 48% de los colaboradores tiene entre 30 y 39 años, constituyéndose en el grupo predominante dentro del Área Comercial. Le siguen los colaboradores entre 20 y 29 años y entre 40 y 49 años, ambos con una participación del 24%, mientras que únicamente el 4% supera los 50 años de edad. Estos hallazgos

posibilitan reconocer una estructura demográfica balanceada, en la que se encuentran trabajadores jóvenes con potencial de crecimiento y trabajadores más experimentados. Que la mayoría de los empleados se encuentren en el grupo de edad entre 30 y 39 años es beneficioso para la organización, ya que esta franja etaria se caracteriza por una etapa profesional en la que se afianzan las habilidades comerciales, técnicas y de liderazgo. Esta circunstancia favorece la puesta en marcha de programas de desarrollo enfocados en preparar a futuros líderes y expertos en comercio, teniendo en cuenta que una gran proporción de la población está atravesando una etapa de crecimiento profesional y proyección de carrera.

**Tabla 7**  
*Antigüedad laboral en la organización*

| Antigüedad       | Frecuencia | Porcentaje  |
|------------------|------------|-------------|
| Menos de 1 año   | 3          | 12%         |
| Entre 1 y 3 años | 7          | 28%         |
| Entre 4 y 6 años | 9          | 36%         |
| Más de 6 años    | 6          | 24%         |
| <b>Total</b>     | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

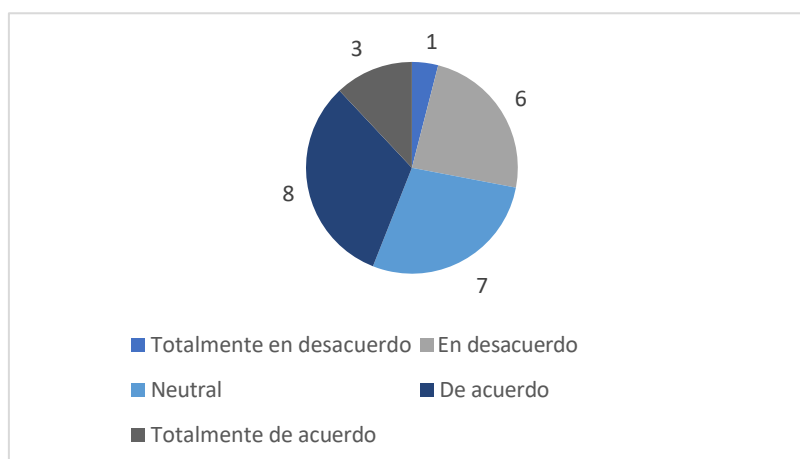
**Figura 4**  
*Antigüedad laboral en la organización*



En relación con la antigüedad, el 36% de los colaboradores tiene entre cuatro y seis años en la organización, el 28% entre uno y tres años, el 24% más de seis años y el 12% menos de un año. En MARCSEAL S.A., el 60 % del personal cuenta con una antigüedad superior a cuatro años, lo que demuestra un conocimiento profundo del funcionamiento de la organización, el dominio de los procesos internos y una clara comprensión de la cultura y la forma de actuar de la empresa. La experiencia acumulada podría constituir una condición favorable para el aprendizaje aplicado y la transferencia de conocimiento, pero esta posibilidad deberá validarse mediante evaluaciones objetivas y evidencias de desempeño.

**Tabla 8**  
*Percepción sobre oportunidades de crecimiento profesional*

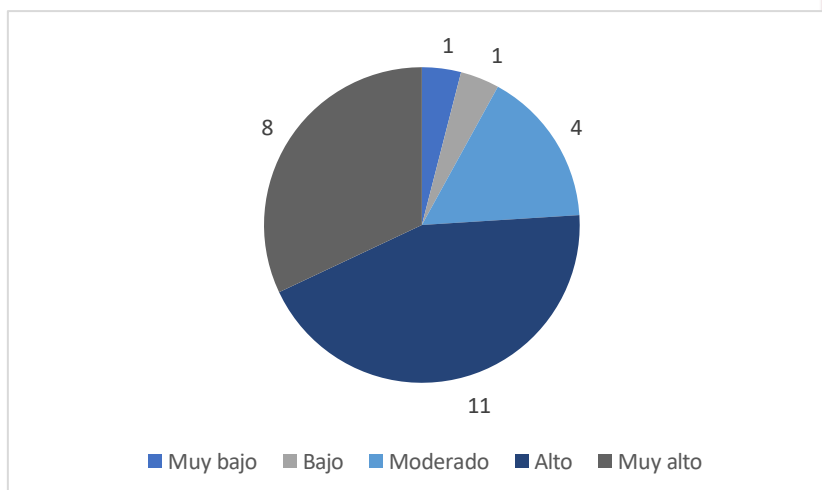
| Respuesta                       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| <b>Totalmente en desacuerdo</b> | 1          | 4%         |
| <b>En desacuerdo</b>            | 6          | 24%        |
| <b>Neutral</b>                  | 7          | 28%        |
| <b>De acuerdo</b>               | 8          | 32%        |
| <b>Totalmente de acuerdo</b>    | 3          | 12%        |
| <b>Total</b>                    | 25         | 100%       |

**Figura 5***Percepción sobre oportunidades de crecimiento profesional*

Los resultados muestran que el 44% de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la existencia de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización. Por otro lado, hay un 28% que se mantiene en una postura neutral, y el otro 28% tiene una visión poco favorable sobre las opciones que existen para crecer profesionalmente. Bajo este supuesto, un programa con criterios publicados, rutas de desarrollo y mecanismos de retroalimentación podría contribuir a mejorar la comprensión de las oportunidades disponibles. Sin embargo, no corresponde afirmar que la propuesta modificará la percepción de los colaboradores antes de su aplicación. Tal efecto deberá medirse comparando indicadores previos y posteriores al piloto.

**Tabla 9***Interés en participar en programas de desarrollo profesional*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy bajo  | 1          | 4%         |
| Bajo      | 1          | 4%         |
| Moderado  | 4          | 16%        |
| Alto      | 11         | 44%        |
| Muy alto  | 8          | 32%        |
| Total     | 25         | 100%       |

**Figura 6***Interés en participar en programas de desarrollo profesional*

El 76% de los encuestados manifestó un interés alto o muy alto en participar en programas de desarrollo profesional; el 16% señaló un interés moderado y el 8% un interés bajo o muy bajo. Este resultado permite plantear como supuesto que existiría una disposición inicial favorable hacia actividades de formación y crecimiento. No obstante, la intención declarada en una encuesta no garantiza inscripción, asistencia sostenida, finalización del programa ni transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Por ello, la receptividad real deberá verificarse durante el piloto mediante tasas

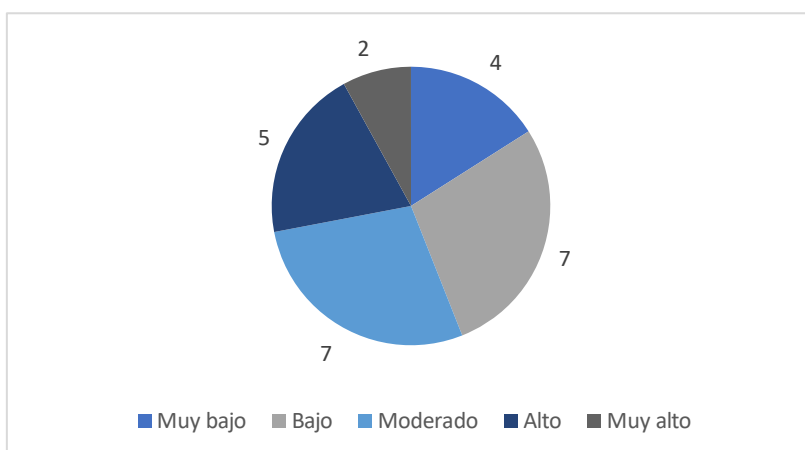
de postulación, participación, permanencia, cumplimiento de actividades y valoración de la experiencia.

La elevada proporción de respuestas favorables podría respaldar la pertinencia de ofrecer una experiencia piloto, siempre que la participación sea voluntaria, que los requisitos estén claramente definidos y que se comuniquen tanto los beneficios esperados como las responsabilidades de los participantes. Asimismo, será necesario analizar las razones del interés moderado o bajo para evitar que el programa responda únicamente a las expectativas del grupo más motivado.

**Tabla 10**  
*Conocimiento sobre procesos de promoción interna*

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Muy bajo</b>  | 4                 | 16%               |
| <b>Bajo</b>      | 7                 | 28%               |
| <b>Moderado</b>  | 7                 | 28%               |
| <b>Alto</b>      | 5                 | 20%               |
| <b>Muy alto</b>  | 2                 | 8%                |
| <b>Total</b>     | 25                | 100%              |

**Figura 7**  
*Conocimiento sobre procesos de promoción interna*



Los resultados indican que el 44% de los colaboradores posee un nivel bajo o muy bajo de conocimiento sobre los procesos de promoción interna existentes en la organización. Por otro lado, hay un 28% que tiene un conocimiento intermedio, y otro 28% que dice tener un nivel alto o incluso muy alto en este tema. Estos números dejan claro que hay un gran margen para mejorar cómo nos comunicamos dentro de la empresa, especialmente en todo lo que tiene que ver con el crecimiento profesional. Si los colaboradores no terminan de entender bien cómo funcionan los ascensos o las formas de avanzar, es normal que surjan dudas sobre si realmente hay oportunidades de progresar aquí, y eso al final influye mucho en cómo ven su propio futuro laboral en la compañía.

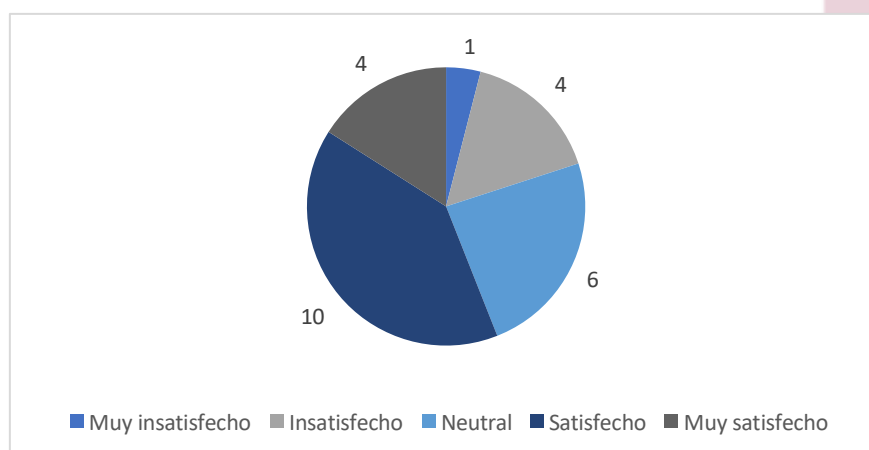
En este contexto, se plantea como supuesto que la formalización y divulgación de criterios de promoción, vacantes internas, requisitos y etapas de evaluación podría reducir la incertidumbre percibida. Esta suposición deberá contrastarse mediante

indicadores de conocimiento de los procesos, consultas recibidas, postulaciones internas y percepción de transparencia antes y después de la intervención piloto.

**Tabla 11**  
*Percepción sobre la capacitación recibida*

| Respuesta        | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy insatisfecho | 1          | 4%         |
| Insatisfecho     | 4          | 16%        |
| Neutral          | 6          | 24%        |
| Satisfecho       | 10         | 40%        |
| Muy satisfecho   | 4          | 16%        |
| Total            | 25         | 100%       |

**Figura 8**  
*Percepción sobre la capacitación recibida*



Los resultados muestran que el 56% de los colaboradores se encuentra satisfecho o muy satisfecho con las actividades de capacitación desarrolladas por la organización. Mientras que el 24% de los participantes se muestra neutral, el 20% expresa insatisfacción. Se puede apreciar como algo positivo el análisis general de la capacitación, lo que evidencia que la organización está esforzándose por intensificar las habilidades de su personal. No obstante, la presencia de colaboradores que expresan

puntos de vista neutrales o desfavorables indica que es necesario extender y robustecer los planes de formación, incluyendo contenidos relacionados con el liderazgo, la gestión comercial, la negociación y el desarrollo profesional. El Programa de Futuros Talentos Comerciales podría complementar la capacitación actual mediante formación estructurada, mentoría, experiencias prácticas y seguimiento individual.

No obstante, esa posible contribución debe formularse como una expectativa y no como un beneficio comprobado. Durante el piloto será necesario evaluar la pertinencia de los contenidos, la satisfacción de los participantes, el desarrollo de competencias y la aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo.

### **3.4. Síntesis de hallazgos clave**

De manera general, los resultados obtenidos permiten concluir que el Área Comercial de MARCSEAL S.A. dispone de condiciones favorables para la implementación de un Programa de Futuros Talentos. La población estudiada muestra niveles apropiados de estabilidad en la organización, experiencia laboral y deseo de involucrarse en procesos de desarrollo profesional. Simultáneamente, se detectan oportunidades de mejora en términos de la comunicación sobre cómo se promueven los procesos internos y la manera en que se organizan los mecanismos formales para el crecimiento profesional.

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de un grupo de colaboradores con la capacidad necesaria para asumir responsabilidades futuras en la organización, lo que justifica la puesta en marcha de estrategias dirigidas a identificar, formar y preparar a los próximos líderes del área comercial.

En consecuencia, estos hallazgos sustentan el diseño del Programa de Futuros Talentos como un instrumento estratégico para fortalecer la gestión del talento humano, asegurar la continuidad operativa y contribuir al cumplimiento de los objetivos de crecimiento institucional de MARCSEAL S.A.

Dado que permite conseguir pruebas empíricas para dar respuesta a los objetivos propuestos y fundamentar las conclusiones del estudio, la recolección de información es un paso crucial en todo proceso de investigación. Se empleó como principal herramienta en la investigación actual un cuestionario estructurado, el cual se dirigió a los empleados del área comercial de MARCSEAL S.A. Este cuestionario fue creado con el objetivo de entender lo que piensan sobre las oportunidades para su desarrollo profesional, los procedimientos internos de crecimiento y la necesidad de poner en marcha un Programa de Futuros Talentos.

Los cuestionarios se utilizan de manera habitual en las investigaciones que son cuantitativas., según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), ya que poseen la capacidad de recolectar información estandarizada de un grupo de participantes.

Esto permite que se hagan análisis estadísticos y comparaciones entre variables relevantes posteriormente.

Se empleó un instrumento que consistía en preguntas cerradas con una escala Likert de cinco categorías de respuesta, lo cual permitió determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo que los participantes tenían sobre varias afirmaciones relacionadas con la gestión del talento humano y el desarrollo profesional dentro de la organización.

Por consiguiente, los resultados de la encuesta deben utilizarse exclusivamente como insumos diagnósticos para el diseño técnico y la eventual planificación del piloto.

Dado que la propuesta no ha sido implementada, no corresponde presentar como logros alcanzados los beneficios financieros, organizacionales o profesionales que se esperan de ella. Una futura validación deberá incorporar una línea base, metas verificables, indicadores de proceso y resultado, mecanismos de retroalimentación y una evaluación posterior que permita determinar si las suposiciones formuladas encuentran respaldo en la evidencia obtenida durante la implementación.

**Tabla 12**

*Dimensiones evaluadas en el cuestionario*

| <b>Dimensión</b>                                | <b>Objetivo de evaluación</b>                                                                                                |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oportunidades de crecimiento profesional</b> | Conocer la percepción de los colaboradores sobre sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.                  |
| <b>Desarrollo profesional</b>                   | Evaluar el interés de los participantes por acceder a programas de crecimiento y formación.                                  |
| <b>Procesos de carrera y promoción interna</b>  | Analizar el nivel de conocimiento y confianza respecto a los mecanismos de ascenso existentes.                               |
| <b>Capacitación organizacional</b>              | Establecer la perspectiva de los colaboradores acerca de las actividades educativas que se están realizando en este momento. |
| <b>Programa de Futuros Talentos</b>             | Determinar el nivel de interés y aceptación para implementar un programa estructurado de desarrollo.                         |

Programa de futuros talentos: Determinar el grado de aceptación e interés en relación con la ejecución de un programa organizado para el desarrollo.

Las preguntas se elaboraron tomando en cuenta los componentes esenciales que se hallaron en la revisión de literatura sobre el desarrollo profesional, la administración de talento humano, la sucesión en las organizaciones y los programas de alto potencial. Esta estructura permitió que los resultados esperados, las variables analizadas y los objetivos específicos del estudio se mantuvieran coherentes.

La escala empleada abarcó cinco niveles de respuesta:

**Tabla 13**  
*Escala de valoración utilizada*

| Valor | Categoría                |
|-------|--------------------------|
| 1     | Totalmente en desacuerdo |
| 2     | En desacuerdo            |
| 3     | Neutral                  |
| 4     | De acuerdo               |
| 5     | Totalmente de acuerdo    |

El empleo de esta escala posibilitó la obtención de datos cuantificables acerca de las impresiones de los colaboradores, lo que hizo posible la elaboración de frecuencias, porcentajes e interpretaciones vinculadas a cada una de las dimensiones estudiadas.

#### **3.4.1. Trazabilidad temporal de la información utilizada**

La investigación integró información correspondiente a dos momentos temporales diferentes. En primer lugar, se utilizaron antecedentes organizacionales recopilados hasta octubre de 2023, los cuales permitieron reconocer condiciones iniciales relacionadas con la ausencia de procedimientos formales de sucesión, promoción interna y preparación de futuros talentos comerciales. En segundo lugar, durante 2026 se revisó la vigencia de esos antecedentes mediante información organizacional actualizada, entrevistas, el cuestionario de percepción aplicado a los colaboradores y la evaluación de desempeño y potencial.

Los datos de 2023 no fueron considerados resultados actuales ni evidencia concluyente del diagnóstico final. Su función se limitó a proporcionar una línea de referencia histórica que posteriormente fue contrastada con la situación organizacional observada en 2026. Esta distinción permite evitar interpretaciones que atribuyan la



misma vigencia a todas las fuentes y aporta transparencia respecto del alcance temporal de los resultados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

**Tabla 14**

*Trazabilidad temporal de las fuentes de información utilizadas en el estudio*

| Fuente de información                                                                         | Año o periodo         | Uso en la presente investigación                                                                                                                                                                                                                            | Limitaciones                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Información organizacional histórica del Área Comercial de MARCSEAL S.A.</b>               | Hasta octubre de 2023 | Se utilizó como antecedente diagnóstico para reconocer la ausencia de mecanismos formales de sucesión, desarrollo interno, promoción y preparación de futuros talentos comerciales. Permitió establecer una línea de referencia para el análisis posterior. | Su antigüedad impide asumir que todas las condiciones identificadas se mantuvieron sin cambios hasta 2026. No fue empleada como única evidencia para formular la propuesta.                                                                         |
| <b>Registros y criterios organizacionales actualizados de MARCSEAL S.A.</b>                   | 2026                  | Permitieron revisar la estructura vigente del Área Comercial, las necesidades de cobertura de posiciones críticas, los procesos de promoción interna y la continuidad de las necesidades detectadas previamente.                                            | La información corresponde al contexto específico de MARCSEAL S.A. y no puede generalizarse a otras organizaciones. Algunos indicadores históricos no contaban con registros sistematizados para establecer comparaciones longitudinales completas. |
| <b>Entrevistas semiestructuradas con responsables de Talento Humano y Dirección Comercial</b> | 2026                  | Se usaron para entender el estado actual de la sucesión, la ocupación de puestos vacantes, el desarrollo profesional, el ascenso interno y las habilidades necesarias para posiciones comerciales estratégicas.                                             | Los hallazgos muestran la valoración y experiencia de los participantes entrevistados. No constituyen estimaciones estadísticas debido a su carácter cualitativo                                                                                    |
| <b>Cuestionario de percepción aplicado a los 25 colaboradores del Área Comercial</b>          | 2026                  | Permitió identificar las percepciones actuales sobre capacitación, oportunidades de crecimiento, conocimiento de los procesos de promoción interna e interés en participar en programas de desarrollo profesional.                                          | Los datos expresan percepciones individuales y pueden estar influidos por expectativas personales o por el momento organizacional en el que se aplicó el cuestionario.                                                                              |

|                                                                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluación de desempeño y potencial mediante la Matriz 9 Box Grid</b> | 2026 | Se empleó para evaluar el rendimiento actual y las posibilidades de desarrollo de los 25 colaboradores, así como para reconocer perfiles que podrían ser parte del Programa de Futuros Talentos Comerciales. La clasificación es una evaluación llevada a cabo en un momento específico | Para mantener su vigencia, puede estar expuesta a cierto grado de juicio por parte del evaluador y necesita revisiones periódicas.                                                                     |
| <b>Revisión de contenido y prueba piloto de los instrumentos</b>         | 2026 | Permitieron verificar la claridad, pertinencia y relación de los ítems con los objetivos del estudio, así como efectuar ajustes antes de la aplicación definitiva.                                                                                                                      | La prueba piloto tuvo un propósito instrumental y no produjo resultados generalizables sobre la población. Su alcance se limitó a comprobar la comprensión y funcionalidad de las preguntas y escalas. |
| <b>Validación técnica preliminar del prototipo del PFTC-MARCSEAL</b>     | 2026 | Se utilizó para examinar la pertinencia, los criterios de selección, la estructura, las fases, los indicadores, las personas encargadas y la viabilidad inicial del proyecto                                                                                                            | Es una validación del diseño y no prueba que el programa haya sido implementado de manera efectiva ni que se hayan logrado resultados.                                                                 |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los antecedentes organizacionales de MARCSEAL S.A. correspondientes a 2023 y de la información recopilada y actualizada durante 2026.

La trazabilidad presentada evidencia que los datos históricos y actuales cumplieron funciones metodológicas diferentes. La información de 2023 sirvió exclusivamente como antecedente para comprender la situación inicial, mientras que los datos de 2026 sustentaron el diagnóstico vigente, la identificación de necesidades y el diseño del PFTC-MARCSEAL. En consecuencia, la propuesta se fundamentó principalmente en la evidencia actual recopilada durante 2026, complementada por antecedentes históricos que permitieron reconocer la permanencia o evolución de determinadas necesidades organizacionales.

### **3.5 Validación de los instrumentos y criterios de cálculo**

Para mejorar la calidad metodológica de la investigación, los instrumentos empleados fueron revisados en términos de contenido antes de ser aplicados. Esta revisión fue efectuada con el respaldo de actores asociados al área de talento humano y dirección comercial de MARCSEAL S.A., los cuales examinaron la idoneidad, claridad y conexión que tienen los ítems con las metas del estudio.

La validación del contenido permitió comprobar que el cuestionario destinado a los colaboradores incluía información sobre el desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento en la carrera, los procedimientos de ascenso interno y carrera, la formación organizacional y el interés en un Programa para Futuros Talentos. Asimismo, se verificó que los criterios de la herramienta para evaluar el rendimiento y potencial incluyeran aspectos vinculados con la gestión de clientes, el trabajo en equipo, la adaptación a cambios, la capacidad de liderazgo, la iniciativa, el aprendizaje, la comunicación y el cumplimiento de las metas.

Para detectar dificultades de comprensión, ambigüedades en las preguntas o inconvenientes con la escala de respuesta, se llevó a cabo una prueba piloto preliminar antes de la implementación final, utilizando una muestra pequeña de colaboradores del área comercial. A partir de esta revisión, se realizaron cambios en la redacción para que los ítems fueran más comprensibles y se asegurara que cada participante pudiera interpretarlos de manera uniforme.

Con respecto a las normas de confidencialidad, la información se utilizó únicamente con fines académicos y diagnósticos. Se gestionaron los resultados de manera colectiva, evitando que en el análisis general emergieran datos personales o identificaciones individuales. En la Matriz 9 Box Grid, los datos individuales se emplearon únicamente con el propósito de clasificación interna en el diseño del programa, protegiendo así la confidencialidad de los colaboradores que fueron evaluados.

Se empleó una escala de 1 a 5 para determinar los resultados del instrumento de desempeño y potencial, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. El promedio de rendimiento se calculó al sumar las puntuaciones dadas a cada uno de los criterios de desempeño y dividir el total entre la cantidad total de ítems evaluados. Asimismo, para determinar el promedio de potencial, se sumaron las puntuaciones de los criterios de potencial y se dividió la suma por la cantidad total de ítems relacionados. Después, los dos promedios se categorizan en tres niveles: bajo, medio y alto. Esta clasificación se realiza conforme a los rangos establecidos por el instrumento: 1,00–2,49 es considerado bajo; 2,50–3,74 es medio; y 3,75–5,00 es alto.

Desde el punto de vista metodológico, se creó la herramienta con el fin de adquirir información robusta que pudiera servir como fundamento para desarrollar la propuesta de intervención organizacional. Los datos recogidos hasta octubre de 2023 sirvieron como un antecedente importante para comprender la situación inicial del área comercial de MARCSEAL S.A. No obstante, con el objetivo del presente estudio, se revisó esta información y se comparó con el contexto organizacional en 2026, lo que permitió verificar la necesidad de establecer un programa formal destinado a identificar, desarrollar y preparar a los futuros talentos comerciales.

La sostenibilidad del área comercial continúa enfrentando un desafío debido a la ausencia de procedimientos organizados para la promoción interna y la sucesión. Esto es particularmente cierto en los roles críticos que necesitan conocimiento del negocio, adaptación cultural y continuidad operativa, como las posiciones de supervisión y coordinación. Por tanto, es necesaria esta actualización.

Los resultados conseguidos, en particular, mostraron que a los empleados les interesa participar en procesos de desarrollo profesional. Además, indicaron maneras para mejorar la comunicación acerca de los planes de carrera, las formas de promoción interna y la capacitación de los próximos líderes del Área Comercial. La propuesta que se presenta en el capítulo siguiente se fundamentará en estos hallazgos diagnósticos.

El empleo del cuestionario permitió recopilar información relevante acerca de la situación actual del desarrollo profesional en el ámbito comercial de MARCSEAL S.A. Los hallazgos obtenidos brindan evidencias adecuadas para respaldar la urgencia de poner en práctica procedimientos organizativos que identifiquen y promuevan el talento interno.

Además, los datos recolectados demuestran que es apropiado incluir instrumentos para la gestión del talento humano con el objetivo de reconocer el rendimiento y las capacidades de los empleados, especialmente a través de la implementación de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid). Esta herramienta servirá como fundamento para crear el programa de Futuros Talentos propuesto en este estudio.

### **3.6. Resultados y análisis de la aplicación de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid)**

Como complemento del cuestionario de percepción aplicado a los 25 colaboradores del Área Comercial de MARCSEAL S.A., se realizó la evaluación de desempeño y potencial mediante la Matriz 9 Box Grid sobre la misma población censal. Sin embargo, ambos instrumentos respondieron a propósitos diferentes: el cuestionario recopiló las percepciones expresadas directamente por los colaboradores, mientras que la Matriz 9 Box Grid permitió efectuar una valoración técnica de su desempeño actual y de su potencial de desarrollo.

Los encargados jerárquicos del Área Comercial llevaron a cabo la evaluación, con asistencia técnica de Talento Humano. El rendimiento se evaluó por medio de criterios vinculados al logro de objetivos, a la productividad y a los resultados comerciales; en cambio, el potencial se analizó tomando en cuenta la capacidad para aprender, adaptarse, liderar, ser proactivo, comunicarse y estar dispuesto a tomar responsabilidades más complejas. Los resultados individuales fueron posteriormente ubicados en los nueve cuadrantes de la matriz para identificar necesidades de desarrollo y posibles candidatos al Programa de Futuros Talentos Comerciales.

Los resultados obtenidos permitieron clasificar a los participantes en los nueve cuadrantes que conforman la matriz, proporcionando una visión integral del talento disponible y facilitando la identificación de colaboradores con posibilidades de incorporarse al Programa de Futuros Talentos Comerciales propuesto para MARCSEAL S.A.

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación realizada:

**Tabla 15**

*Resultados de la aplicación de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid)*

| Cuadrante | Clasificación                     | Frecuencia | Porcentaje     |
|-----------|-----------------------------------|------------|----------------|
| 1         | Bajo desempeño – Bajo potencial   | 1          | 4,00%          |
| 2         | Desempeño medio – Bajo potencial  | 2          | 8,00%          |
| 3         | Alto desempeño – Bajo potencial   | 3          | 12,00%         |
| 4         | Bajo desempeño – Potencial medio  | 1          | 4,00%          |
| 5         | Desempeño medio – Potencial medio | 6          | 24,00%         |
| 6         | Alto desempeño – Potencial medio  | 4          | 16,00%         |
| 7         | Bajo desempeño – Alto potencial   | 1          | 4,00%          |
| 8         | Desempeño medio – Alto potencial  | 4          | 16,00%         |
| 9         | Alto desempeño – Alto potencial   | 3          | 12,00%         |
| Total     |                                   | <b>25</b>  | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** Aplicación de la Matriz 9 Box Grid en el Área Comercial de MARCSEAL S.A. (2026).

**Tabla 16**

*Representación gráfica de la Matriz 9 Box Grid*

| Potencial / Desempeño | Bajo | Medio | Alto |
|-----------------------|------|-------|------|
| Alto                  | 1    | 4     | 3    |
| Medio                 | 1    | 6     | 4    |
| Bajo                  | 1    | 2     | 3    |

## Análisis de resultados

Los resultados obtenidos revelan que el 28 % de los colaboradores evaluados se sitúa en los cuadrantes 8 y 9, categorías que reúnen a quienes cuentan con un alto potencial de desarrollo y condiciones favorables para asumir funciones de mayor complejidad en el Área Comercial. Este grupo está conformado por siete profesionales que presentan el perfil requerido para integrar programas de aceleración profesional y propuestas orientadas a la formación de futuros líderes en el ámbito comercial.

El cuadrante 9, en concreto, alberga al 12% de la población evaluada, lo que equivale a tres empleados que fusionan altos niveles de rendimiento con un potencial de crecimiento notable. Estos resultados sugieren que se pueden considerar a estos candidatos como los primeros para ocupar en el futuro puesto de supervisión, coordinación comercial o liderazgo de equipos de ventas.

El 16% de los participantes se ubica en el octavo cuadrante, que pertenece a aquellos colaboradores con un potencial elevado pero todavía con posibilidades de mejorar su rendimiento actual. Este equipo es un recurso importante de talento interno, capaz de crecer a través de procesos como la mentoría, la capacitación especializada y el apoyo profesional.

Además, un 40 % de los empleados se encuentra en las categorías 5 y 6, que son niveles de rendimiento medio y alto, con un potencial de desarrollo moderado. Este dato verifica que existe una base sólida de talento en el sector comercial, la cual puede ser reforzada considerablemente mediante actividades estructuradas de crecimiento profesional.

El 28% de la población analizada está representada en los cuadrantes inferiores. Estos colaboradores necesitan programas enfocados en mejorar, capacitar y hacer seguimiento que estén dirigidos a elevar sus niveles de rendimiento y potencial, así como a perfeccionar sus habilidades comerciales.

En términos generales, los resultados evidencian que MARCSEAL S.A. dispone de una reserva interna de talento con posibilidades reales de crecimiento profesional dentro del Área Comercial. Esta condición respalda la implementación de un Programa de Futuros Talentos Comerciales, orientado a identificar, desarrollar y preparar colaboradores con potencial para asumir futuras responsabilidades de liderazgo y supervisión dentro de la organización.

Además, con el fin de fortalecer la trazabilidad del proceso de selección y clasificación de los participantes, se examinó la aplicación de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid), teniendo en cuenta criterios estructurados y que están sujetos a validación interna. La evaluación se basó en datos vinculados con la productividad, el cumplimiento de objetivos, el desempeño laboral, la gestión de clientes, la comunicación, la adaptación a los cambios, el trabajo en equipo, el liderazgo y la capacidad de aprender.

Se revisó la valoración con la colaboración de profesionales relacionados con el área comercial y con Talento Humano, para comparar los resultados conseguidos y minimizar posibles sesgos en la interpretación del rendimiento y del potencial. De esta manera, la estructura no debe considerarse como un sistema totalmente imparcial, sino como un recurso técnico de apoyo en la toma de decisiones, integrada con criterios organizacionales y revisión interna.

### 3.6.1. Criterios de elegibilidad y priorización de participantes

El primer criterio para determinar los perfiles con buenas condiciones de rendimiento y potencial fue la colocación de los colaboradores en las secciones 9, 8 o 6 de la Matriz 9 Box Grid. La selección también tenía que tener en cuenta la permanencia en la empresa, el deseo de participar, si el perfil era adecuado para los puestos comerciales críticos y la validación técnica del Comité de Gestión de Talento Comercial.

Con el fin de asegurar la trazabilidad del proceso y disminuir la subjetividad, se creó una matriz de elegibilidad con un puntaje máximo de 100 puntos. Los criterios y ponderaciones se establecieron en función de su importancia para la factibilidad del programa y la capacitación de eventuales sucesores para posiciones comerciales estratégicas.

**Tabla 17**

*Matriz de criterios ponderados para la selección de participantes del PFTC-MARCSEAL*

| Criterio                                     | Definición operativa                                                                                                                      | Escala de valoración                                                                                                                            | Ponderación máxima |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Ubicación en la Matriz 9 Box Grid</b>     | Posición obtenida mediante la valoración combinada del desempeño actual y el potencial de desarrollo.                                     | Cuadrante 9: 30 puntos.<br>Cuadrante 8: 25 puntos.<br>Cuadrante 6: 20 puntos.<br>Otros cuadrantes: no elegible para la primera cohorte.         | 30 %               |
| <b>Permanencia mínima en la organización</b> | Tiempo de vinculación laboral, requerido para disponer de evidencia suficiente sobre desempeño, adaptación y conocimiento organizacional. | Un año o más: 15 puntos.<br>Menos de un año: 0 puntos y condición de no elegibilidad para la primera cohorte.                                   | 15 %               |
| <b>Disposición a participar</b>              | Manifestación voluntaria de interés y disponibilidad para cumplir las actividades, evaluaciones, formación y mentoría previstas.          | Disposición confirmada: 15 puntos. Disposición condicionada por disponibilidad: 8 puntos.<br>Sin disposición: 0 puntos y exclusión del proceso. | 15 %               |

|                                                              |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |              |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Adecuación a puestos críticos</b>                         | Correspondencia entre las competencias, experiencia y proyección del colaborador y los requerimientos de los cargos comerciales considerados críticos. | Adecuación alta: 20 puntos. Adecuación media: 12 puntos. Adecuación baja: 5 puntos. Sin correspondencia con puestos críticos: 0 puntos. | 20 %         |
| <b>Validación del Comité de Gestión de Talento Comercial</b> | Revisión colegiada de la información de desempeño, potencial, trayectoria, disponibilidad y necesidades organizacionales.                              | Validado: 20 puntos. Validado con observaciones: 10 puntos. No validado: 0 puntos.                                                      | 20 %         |
| <b>Total</b>                                                 |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         | <b>100 %</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la Matriz 9 Box Grid y de los criterios organizacionales establecidos para el PFTC-MARCSEAL (2026).

Cuatro colaboradores fueron reconocidos en el cuadrante 6, relacionado con perfiles de rendimiento medio y alto potencial. Estos colaboradores tienen condiciones favorables para procesos de desarrollo futuros. Sin embargo, se clasificaron a tres participantes como prioritarios para la primera cohorte del Programa de Futuros Talentos Comerciales, teniendo en cuenta factores como el tiempo que llevan trabajando en la empresa, su disposición para ser parte del proceso, su idoneidad para ocupar posiciones críticas en el área comercial, el nivel de compromiso observado y la validación por parte de los responsables internos.

El colaborador que queda del cuadrante 6 no fue incluido en este primer grupo porque su inclusión dependía de criterios estructurados y sujetos a la validación por parte de un comité, especialmente los que se referían a dar prioridad a las plazas disponibles, la conveniencia de concentrar el programa en su fase inicial y la necesidad de mantenerlo como candidato para una cohorte futura. En este sentido, la selección

final no implicó descartar su potencial, sino que fue el resultado de organizar la participación en función de la viabilidad operativa del programa piloto.

**Tabla 18**

*Colaboradores seleccionados para el Programa de Futuros Talentos Comerciales*

| Cuadrante                                             | Frecuencia seleccionada |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Cuadrante 9 (Alto desempeño – Alto potencial)</b>  | <b>3</b>                |
| <b>Cuadrante 8 (Desempeño medio – Alto potencial)</b> | <b>4</b>                |
| <b>Cuadrante 6 (Alto desempeño – Potencial medio)</b> | <b>3</b>                |
| <b>Total participantes del programa</b>               | <b>10</b>               |

Los diez colaboradores seleccionados corresponden al 40% de la población evaluada. Se espera que su eventual incorporación al piloto contribuya al fortalecimiento de competencias de liderazgo, gestión comercial, negociación y dirección de equipos. Estos efectos deberán evaluarse durante la ejecución del programa de liderazgo, gestión comercial, negociación y dirección de equipos, facilitando la construcción de una cantera interna de talento preparada para asumir futuras posiciones de supervisión y coordinación comercial dentro de MARCSEAL S.A.

## CAPÍTULO IV. Propuesta

### 4.1 Presentación de la propuesta

Los resultados obtenidos durante el proceso de investigación evidenciaron la necesidad de fortalecer la gestión estratégica del talento humano dentro del Área Comercial de MARCSEAL S.A. El diagnóstico realizado permitió identificar la ausencia de mecanismos formales para la detección, desarrollo y preparación de colaboradores con potencial para asumir posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

El diseño técnico y operativo del Programa de Futuros Talentos Comerciales de MARCSEAL S.A. es la propuesta presentada en este capítulo, su extensión incluye determinar las fases, los criterios de selección, los responsables, los instrumentos, los indicadores, el cronograma, el presupuesto y las condiciones iniciales de viabilidad.

El programa no se ha puesto en marcha; por lo tanto, los objetivos, beneficios y resultados presentados son meramente proyectados y deberán ser confirmados con una futura implementación piloto.

De igual forma, el análisis de los datos recabados permitió identificar que los tiempos prolongados para cubrir puestos vacantes, la rotación del personal del área comercial y la falta de planes de sucesión estructurados constituyen factores que inciden de manera desfavorable tanto en el cumplimiento de las metas comerciales como en la continuidad de las operaciones. Estas situaciones generan costos adicionales derivados de las contrataciones externas, prolongan el periodo de adaptación de los nuevos colaboradores y restringen las oportunidades de crecimiento profesional para el equipo interno.

Para dar respuesta a esta problemática, se propone el diseño del Programa y se establecen las condiciones para la futura implementación del piloto: Programa de Futuros Talentos Comerciales de MARCSEAL S.A., diseñado como una estrategia integral orientada a identificar, formar, evaluar y potenciar a los colaboradores con alto potencial de rendimiento. El propósito principal de esta propuesta es establecer una reserva interna de individuos con talento y habilidades que puedan ocupar puestos fundamentales dentro de la estructura comercial. Esto se espera que ayude a mantener el negocio en marcha y a gestionar estratégicamente al personal, así como a extender las posibilidades de ascenso interno, disminuir la dependencia del reclutamiento externo y facilitar la disponibilidad futura de talento comercial para roles importantes.

La propuesta se basa en los fundamentos de la gestión estratégica del talento humano, el desarrollo de habilidades, la sucesión organizacional y el aprendizaje incesante. Se añaden también los resultados adquiridos a través de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid), un instrumento que posibilitó la detección de empleados con características propicias para participar en el programa.

El Programa de Futuros Talentos Comerciales tiene como objetivo modificar el esquema convencional de ocupación de vacantes, que se fundamenta en su mayoría en métodos reactivos de reclutamiento externo, para adoptar un modelo predictivo y preventivo que posibilite prever las necesidades futuras de talento y robustecer el crecimiento profesional de los empleados de la organización.

## **4.2 Objetivo de la propuesta**

### **Objetivo general**

Diseñar un Programa de Futuros Talentos Comerciales para el área comercial de MARCSEAL S.A. y establecer las condiciones necesarias para su implementación piloto, mediante fases de identificación, evaluación, formación, acompañamiento, seguimiento y certificación interna de colaboradores con alto potencial.

### **Objetivos específicos**

Identificar colaboradores con alto potencial mediante la aplicación periódica de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid).

Diseñar una ruta formativa orientada al desarrollo de competencias comerciales, técnicas y de liderazgo.

Diseñar una Escuela Comercial y establecer las condiciones necesarias para su ejecución durante el piloto.

Diseñar procesos de mentoría y acompañamiento profesional.

Definir los criterios y procedimientos para la futura conformación de una base interna de talento.

Proyectar una reducción de los plazos de cobertura de vacantes, cuyo cumplimiento deberá validarse durante el piloto.

Proponer acciones orientadas a incrementar la retención de colaboradores de alto potencial.

### 4.3 Diseño del Programa de Futuros Talentos Comerciales

Es relevante aclarar que la propuesta actual se refiere al diseño técnico del Programa de Futuros Talentos Comerciales, así como a la planificación de las condiciones para su implementación piloto. Por tanto, las fases, actividades, indicadores, cronograma, presupuesto y resultados esperados se proponen en calidad de pautas para una eventual implementación institucional, mas no como prueba de una implementación ya realizada en el lapso de investigación.

#### 4.3.1 Denominación del programa

##### 4.3.1.1 Programa de Futuros Talentos Comerciales (PFTC-MARCSEAL)

El Programa de Futuros Talentos Comerciales constituye se plantea como una estrategia de desarrollo organizacional orientada a identificar, formar y preparar colaboradores con alto potencial para asumir responsabilidades estratégicas dentro del área comercial de MARCSEAL S.A. El programa se orienta a contribuir a la continuidad de las operaciones, reducir potencialmente la dependencia del reclutamiento externo y favorecer la disponibilidad futura de personal cualificado.

La propuesta se apoya en un enfoque preventivo de la gestión del talento humano, centrado en el fortalecimiento de las capacidades internas y la creación de espacios para el desarrollo profesional de los colaboradores. Bajo esta visión, el programa pretende consolidar una cultura organizacional basada en la meritocracia, la planificación de trayectorias laborales y el aprendizaje permanente.

Se espera que una eventual implementación piloto contribuya a conformar una reserva interna de talento preparada para atender las necesidades futuras de la

empresa, al tiempo podría favorecer la satisfacción laboral, el compromiso y la permanencia; estos efectos deberán validarse durante el piloto.

#### **4.3.2 Alcance del programa**

Se propone que el Programa de Futuros Talentos Comerciales se dirija inicialmente a colaboradores pertenecientes al Área Comercial de MARCSEAL S.A., considerando los siguientes cargos:

- Gerente Comercial
- Jefes o Coordinadores Comerciales
- Supervisores de Ventas
- Vendedores o Asesores Comerciales.

Se sugiere que la cobertura inicial se realice a través de un proyecto piloto en una línea comercial clave, si los resultados en términos técnicos, operativos y financieros lo permiten, se podría contemplar una expansión gradual hacia las demás regionales comerciales de la organización después de que el piloto haya sido ejecutado y evaluado, involucrando así las agencias ubicadas en Quito, Guayaquil, Ambato, Santo Domingo, Esmeraldas, Manabí, Ibarra, Cuenca, Machala y Loja.

#### **4.3.3 Principios del programa**

Se propone que el Programa de Futuros Talentos Comerciales se rija por los siguientes principios:

### **Desarrollo basado en potencial**

Se sugiere tener en cuenta no solo el rendimiento actual de los participantes, sino también la habilidad demostrada para aprender, adaptarse y asumir responsabilidades más complejas al identificar a futuros participantes.

### **Igualdad de oportunidades**

Los colaboradores que cumplan con los requisitos establecidos podrían participar de los procesos de selección y evaluación.

### **Transparencia**

Se prevé informar de forma clara y objetiva a todos los participantes sobre los criterios de desarrollo, evaluación y promoción.

### **Aprendizaje continuo**

La capacitación se concibe dentro de la propuesta como un proceso continuo que permita consolidar competencias, habilidades y conocimientos en línea con lo que el negocio necesita.

### **Orientación a resultados**

Se plantea vincular las actividades de capacitación con indicadores específicos del rendimiento comercial y el desarrollo profesional.

#### **4.3.4 Estructura del Programa**

El programa estará conformado por cinco fases secuenciales.

#### **Fase 1. Identificación de talento potencial**

Esta etapa tiene como finalidad identificar colaboradores con posibilidades de crecimiento mediante herramientas objetivas de evaluación. El ingreso de los candidatos al PFTC-MARCSEAL se determinará mediante la matriz ponderada de

elegibilidad presentada en el apartado 3.6.1, que integra la ubicación en la Matriz 9 Box Grid, la permanencia mínima, la disposición voluntaria, la adecuación a puestos críticos y la validación del Comité de Gestión de Talento Comercial.

Las fuentes de información consideradas serán:

- Evaluación de desempeño anual.
- Cumplimiento de indicadores comerciales.
- Evaluación de competencias.
- Evaluación de potencial.
- Retroalimentación de jefaturas.
- Historial disciplinario.
- Permanencia mínima de un año en la organización.

La matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid) es la herramienta primordial que se utilizará. Esta permite clasificar a los empleados según su rendimiento actual y su aptitud para progresar en el futuro.

Los colaboradores presentes en los cuadrantes de alto potencial y alto rendimiento serán considerados como los principales candidatos para el programa.

## **Fase 2. Assessment y validación de candidatos**

Después de identificar a los posibles candidatos, se llevará a cabo un proceso de validación utilizando varios métodos de evaluación.

Las actividades incluirán:

- Entrevistas por competencias.
- Assessment Center.
- Casos comerciales simulados.

- Evaluaciones psicométricas.
- Evaluaciones de liderazgo.
- Presentación de proyectos de mejora.

Esta fase se propone para valorar la preparación y el compromiso de los participantes antes de su ingreso al piloto de los participantes para ingresar al programa.

### **Fase 3. Escuela Comercial MARCSEAL**

La Escuela Comercial se plantea como el eje formativo principal del programa.

Su objetivo será fortalecer competencias técnicas, comerciales y de liderazgo requeridas para futuras posiciones estratégicas.

Los módulos formativos propuestos son:

#### **Módulo 1. Conocimiento del negocio**

- Historia de MARCSEAL.
- Cultura organizacional.
- Estrategia corporativa.
- Portafolio de productos.

#### **Módulo 2. Gestión comercial**

- Técnicas avanzadas de ventas.
- Negociación comercial.
- Gestión de clientes.
- Desarrollo de cuentas.

#### **Módulo 3. Inteligencia de mercado**

- Análisis de competencia.

- Comportamiento del consumidor.
- Tendencias comerciales.
- Investigación de mercado.

#### Módulo 4. Liderazgo y gestión de equipos

- Liderazgo situacional.
- Comunicación efectiva.
- Gestión de conflictos.
- Trabajo colaborativo.

#### Módulo 5. Gestión de indicadores

- KPI comerciales.
- Interpretación de datos.
- Gestión basada en resultados.
- Toma de decisiones.

#### Módulo 6. Innovación y mejora continua

- Design Thinking.
- Resolución de problemas.
- Gestión de proyectos.
- Innovación aplicada al negocio.

La duración estimada de esta etapa será de seis meses.

### **Fase 4. Mentoring y acompañamiento**

Durante el proceso de formación, cada participante contará con el acompañamiento de un mentor perteneciente a posiciones de liderazgo comercial.

Se espera que el proceso de mentoría contribuya a:

- Transferencia de conocimientos.
- Desarrollo de habilidades prácticas.
- Acompañamiento en desafíos laborales.
- Fortalecimiento de competencias de liderazgo.
- Orientación sobre desarrollo profesional.

Las reuniones de mentoring se realizarán de manera mensual durante toda la duración del programa.

### **Fase 5. Certificación y banco de talentos**

Los participantes que culminen satisfactoriamente el proceso, una vez que el programa sea implementado en su fase piloto, podrán recibir una certificación interna emitida por la organización.

Se propone que este banco funcione como una fuente prioritaria de candidatos para futuras vacantes estratégicas dentro del área comercial.

La permanencia en el banco de talentos estará sujeta a revisiones semestrales de desempeño y potencial.

Se ofrece un resumen operativo de las cinco etapas del Programa de Futuros Talentos Comerciales con el fin de facilitar su implementación futura, la tabla incluye el propósito proyectado para cada fase, los responsables propuestos, las herramientas que guiarían su implementación y los resultados esperados, estos componentes son parte del diseño técnico del programa y se tienen que validar y adaptar durante la implementación piloto.

**Tabla 19***Estructura operativa del Programa de Futuros Talentos Comerciales PFTC-MARCSEAL*

| <b>Fase</b>                                              | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                | <b>Responsables propuestos</b>                                                                                                                              | <b>Instrumentos</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Entregables esperados</b>                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Identificación de talento potencial</b>            | Identificar y preseleccionar colaboradores que evidencien desempeño favorable, potencial de crecimiento y condiciones para asumir futuras posiciones comerciales estratégicas. | Especialista de Desarrollo Organizacional; responsables jerárquicos del Área Comercial; Jefes Regionales de Ventas; Comité de Gestión de Talento Comercial. | Evaluación anual de desempeño; indicadores comerciales; evaluación de competencias y potencial; Matriz 9 Box Grid; matriz ponderada de elegibilidad; historial laboral y disciplinario; retroalimentación de jefaturas. | Mapa preliminar de talento; puntuación individual de elegibilidad; listado de candidatos preseleccionados; expediente inicial de evidencias por colaborador.                    |
| <b>2. Evaluación integral y validación de candidatos</b> | Valorar las competencias, motivación, preparación y compromiso de los candidatos preseleccionados, con el fin de definir la cohorte que participaría en el piloto.             | Especialista de Selección; Especialista de Desarrollo Organizacional; Gerente Comercial; Comité de Gestión de Talento Comercial.                            | Entrevistas por competencias; Assessment Center; casos comerciales simulados; pruebas psicométricas; evaluación de liderazgo; presentación de proyectos de mejora; ficha de validación del candidato.                   | Informe individual de evaluación; matriz de brechas y fortalezas; acta de validación del Comité; listado definitivo de participantes del piloto.                                |
| <b>3. Escuela Comercial MARCSEAL</b>                     | Fortalecer las competencias técnicas, comerciales, analíticas y de liderazgo requeridas para futuras posiciones de mayor responsabilidad o especialización.                    | Especialista de Desarrollo Organizacional; Gerente Comercial; facilitadores internos o externos; responsables de los módulos formativos.                    | Plan curricular de seis módulos; evaluaciones iniciales y finales; casos prácticos; talleres; rúbricas de evaluación; registros de asistencia; plan individual de desarrollo.                                           | Ruta formativa ejecutada; portafolio de evidencias; resultados comparativos de competencias; planes individuales de desarrollo actualizados; informe de cumplimiento formativo. |
| <b>4. Mentoría y acompañamiento</b>                      | Facilitar la transferencia de conocimientos y la aplicación                                                                                                                    | Mentores pertenecientes a posiciones de liderazgo                                                                                                           | Plan de mentoría; ficha de objetivos; registro mensual de                                                                                                                                                               | Registros de las sesiones de mentoría; informe de avance                                                                                                                        |

|                                                              |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | práctica de los aprendizajes mediante el acompañamiento periódico de líderes con experiencia comercial.                                                                                    | comercial; Especialista de Desarrollo Organizacional; jefaturas inmediatas de los participantes.                                   | reuniones; guía de retroalimentación; bitácora de seguimiento; proyecto práctico o de mejora.                                                                                                               | individual; evidencias de aplicación en el puesto; proyecto de mejora; recomendaciones de desarrollo.                                                                              |
| <b>5. Certificación e incorporación al banco de talentos</b> | Verificar el cumplimiento de la ruta de desarrollo, reconocer a quienes alcancen los criterios establecidos e incorporarlos al banco interno de talento para futuras vacantes comerciales. | Comité de Gestión de Talento Comercial; Jefatura de Talento Humano; Gerencia Comercial; Especialista de Desarrollo Organizacional. | Evaluación final de competencias; lista de verificación de cumplimiento; informe de mentoría; expediente de evidencias; acta de certificación; registro del banco de talentos; ficha de revisión semestral. | Informe final de resultados; certificación interna; banco de talentos actualizado; nivel de preparación para posiciones futuras; recomendaciones de sucesión y revisión semestral. |

Nota. La estructura expuesta se refiere al diseño operativo sugerido del PFTC-MARCSEAL. Antes de que comience el piloto, serán revisados por el Comité de Gestión de Talento Comercial los responsables, las herramientas y los entregables. La inclusión en el banco de talentos y la certificación interna no significan un ascenso inmediato, sino que se trata de reconocer un nivel de preparación que debe renovarse a través de evaluaciones semestrales del rendimiento, la capacidad y la disponibilidad.

#### 4.3.5 Comité de Gestión de Talento Comercial

Se propone la conformación de un Comité de Gestión de Talento Comercial integrado por:

- Gerente Comercial.
- Jefe de Talento Humano.
- Especialista de Desarrollo Organizacional.
- Especialista de Selección.
- Jefes Regionales de Ventas.

Las principales responsabilidades serán:

- Aprobar participantes.
- Revisar resultados.
- Monitorear indicadores.
- Validar promociones internas.
- Actualizar planes de sucesión.
- Garantizar la sostenibilidad del programa.

El comité se reunirá trimestralmente.

#### 4.3.6 Beneficios esperados

Se espera que una eventual implementación piloto del Programa de Futuros Talentos Comerciales pueda generar beneficios organizacionales en diferentes niveles. Estos efectos representan resultados proyectados y deberán comprobarse mediante los indicadores definidos para el piloto.

Entre los beneficios proyectados que deberán evaluarse durante el piloto se incluyen:

- Reducción esperada de la rotación comercial.

- Posible disminución del tiempo de cobertura de vacantes.
- Incremento proyectado de promociones internas.
- Posible fortalecimiento del compromiso organizacional.
- Reducción potencial de costos de reclutamiento externo.
- Fortalecimiento esperado del liderazgo interno.
- Posible incremento de la productividad comercial.
- Desarrollo progresivo de planes de sucesión.
- Mayor retención esperada de talento de alto potencial.
- Potencial fortalecimiento de la marca empleadora.

#### **4.3.7 Indicadores de Gestión del Programa**

Se definieron indicadores de gestión con su correspondiente línea base, meta proyectada, justificación, fuente de verificación, periodicidad y responsable para supervisar el Programa de Futuros Talentos Comerciales.

Las metas se definieron como puntos de referencia iniciales para un piloto de un año, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, la población involucrada, la capacidad operativa de la organización y el hecho de que la propuesta no estaba implementada, cuando no haya un registro histórico sistemático, se tendrá que establecer la línea base en la fase inicial del piloto. En consecuencia, las metas no son resultados asegurados, sino directrices iniciales que se deben revisar a la luz de la evidencia recabada durante el desarrollo.

**Tabla 20***Indicadores de gestión del programa*

| INDICADOR                                       | LÍNEA BASE 2026                             | META PROYECTADA PARA EL PRIMER AÑO DEL PILOTO | JUSTIFICACIÓN DE LA META                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | FUENTE DE VERIFICACIÓN                             | PERIODICIDAD | RESPONSABLE                            |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| Tasa de promoción interna en cargos comerciales | Sin registro sistematizado disponible       | ≥ 40%                                         | La meta es un progreso gradual en comparación con la falta de un registro sistemático y con la dependencia parcial del reclutamiento externo, se tiene en cuenta que es posible durante el primer año, ya que el programa planea formar un grupo inicial de colaboradores para futuros puestos comerciales.<br><br>No significa que todas las vacantes deban ser ocupadas internamente, sino que por lo menos el 40% de los movimientos hacia puestos comerciales más importantes sean ascensos internos, la línea base se definirá al comienzo del piloto y la meta será evaluada de acuerdo con el número real de vacantes creadas. | Registros de Talento Humano y movimientos internos | Trimestral   | Comité de Gestión de Talento Comercial |
| Índice de permanencia de                        | Línea base por definir al inicio del piloto | ≥ 90%                                         | La meta busca asegurar continuidad en el proceso de formación y proteger la inversión realizada en evaluación, capacitación y mentoría. Considerando una cohorte inicial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nómina, registros de permanencia y                 | Trimestral   | Talento Humano                         |

|                                                    |                                                  |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                            |           |                                      |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|
| participantes del programa                         |                                                  |       | de diez participantes, una permanencia del 90 % supone que, como mínimo, nueve culminen el proceso. Se admite un margen del 10 % por posibles renunciaciones, cambios de cargo, situaciones personales o necesidades operativas.                                                                                                                                                                                                                                                                   | seguimiento de participantes                               |           |                                      |
| Cobertura interna de vacantes comerciales críticas | Cobertura parcial mediante reclutamiento externo | ≥ 50% | Se sugiere que, por lo menos, el 50% de las vacantes críticas generadas durante el piloto sean ocupadas por candidatos internos que estén capacitados o incluidos en el banco de talentos, la meta es gradual, ya que en la actualidad hay cobertura parcial a través de fuentes externas y no se cuenta con una planificación formal de sucesión.<br><br>Conservar una cobertura externa del 50 % posibilita dar respuesta a posiciones para las que aún no haya un candidato interno capacitado. | Reportes de selección y cobertura de vacantes              | Semestral | Talento Humano y Dirección Comercial |
| Cumplimiento del plan formativo                    | 0%, al tratarse de una propuesta no implementada | ≥ 85% | La meta requiere que los participantes terminen la mayoría de las actividades, evaluaciones, módulos y experiencias planeadas; sin embargo, admite que las responsabilidades comerciales y las eventualidades operativas pueden obstaculizar un cumplimiento total.                                                                                                                                                                                                                                | Registro de asistencia, módulos completados y evaluaciones | Mensual   | Talento Humano                       |

|                                                        |                                                                  |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |            |                   |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|-------------------|
|                                                        |                                                                  |                                     | El margen del 15 % hace posible que se manejen las reprogramaciones o las ausencias justificadas sin poner en riesgo la consecución de las competencias fundamentales.                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                       |            |                   |
| Nivel de competencias comerciales de los participantes | Diagnóstico inicial mediante evaluación de desempeño y potencial | Incremento mínimo del 15%           | Se define una mejora mínima del 15 % como un cambio moderado, cuantificable y razonable para el primer ciclo de formación, la meta previene que se le asignen al programa cambios excesivos antes de que sea implementado y posibilita la comparación entre los resultados de una evaluación inicial y los de una evaluación final.<br><br>Su cumplimiento debe examinarse por competencia y no solamente a través de un promedio general. | Evaluación inicial y evaluación final de competencias | Semestral  | Comité de Talento |
| Participantes con plan de desarrollo individual        | 0%, antes de la implementación piloto                            | 100% de participantes seleccionados | La creación del plan individual es un producto fundamental y controlable del programa. Cada participante cuenta con fortalezas, proyecciones y brechas distintas; por lo tanto, todos deben tener objetivos, tareas, responsables, plazos y evidencias de progreso, esta meta puede establecerse en el 100 % porque depende directamente de la gestión del programa, a diferencia de                                                       | Planes individuales de desarrollo                     | Trimestral | Talento Humano    |

|                                                           |                                                             |                          | otros indicadores que dependen de decisiones organizacionales o vacantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |           |                |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|----------------|
| Satisfacción de los participantes con el programa         | Línea base por definir al inicio del piloto                 | ≥ 85% de satisfacción    | El objetivo es verificar que los recursos, la metodología, la tutoría y los contenidos son considerados como relevantes y apropiados para el trabajo comercial, se establece un nivel elevado ya que la propuesta se elaboró con base en necesidades previamente detectadas; sin embargo, tiene que ser validada a través de la experiencia real del piloto.<br><br>Para evitar la ambigüedad, el porcentaje se calculará en función de la puntuación máxima alcanzable en la encuesta de satisfacción. | Encuesta de satisfacción del programa         | Semestral | Talento Humano |
| Reducción del tiempo de cobertura de vacantes comerciales | Superior a 15 días; en sucursales puede superar los 30 días | Reducción mínima del 20% | La meta está en línea con el diagnóstico que detecta tiempos que superan los 30 días en las sucursales y los 15 días en general, una disminución del 20 % conllevaría que los casos que en la actualidad necesitan 15 días se reduzcan a aproximadamente 12, y aquellos que requieren 30 días lo hagan a cerca de 24, se considera un avance gradual y cauteloso, ya que la cobertura también está sujeta a la existencia de vacantes, la                                                               | Reportes de selección y cobertura de vacantes | Semestral | Talento Humano |



|  |  |                                                                                     |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  | localización geográfica y el adecuado<br>entrenamiento de los postulantes internos. |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

Nota. Las metas son estimaciones iniciales para el primer año del piloto y no reflejan resultados ya verificados, su relevancia se validará a partir de la línea base establecida, el número verdadero de participantes, las vacantes comerciales creadas y los resultados alcanzados durante la implementación piloto. Para calcular los indicadores porcentuales, se multiplicará el resultado obtenido por cien y se relacionará con el total correspondiente. La tasa de promoción interna se obtendrá dividiendo el total de movimientos hacia puestos comerciales más relevantes; la permanencia, entre los participantes que empezaron el programa; la cobertura interna, entre los puestos críticos vacantes que fueron ocupados; y el cumplimiento formativo, entre las actividades planificadas, la comparación entre la medición inicial y la final del piloto permitirá determinar el aumento de competencias y la disminución del tiempo de cobertura. Podrá el Comité de Gestión de Talento Comercial modificar las metas si la evidencia organizacional lo respalda.

Se espera que el seguimiento de estos indicadores facilite la realización de ajustes oportunos y contribuya a evaluar la sostenibilidad del programa. Su pertinencia y suficiencia deberán validarse durante la implementación piloto.

#### 4.3.8 Cronograma propuesto para la implementación piloto

La implementación del Programa de Futuros Talentos Comerciales se proyecta para un período inicial de doce meses.

**Tabla 21**  
*Cronograma general de ejecución*

| Actividad                          | Me<br>s 1 | Me<br>s 2 | Me<br>s 3 | Me<br>s 4 | Me<br>s 5 | Me<br>s 6 | Me<br>s 7 | Me<br>s 8 | Me<br>s 9 | Me<br>s 10 | Me<br>s 11 | Me<br>s 12 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Aprobación del programa            | X         |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| Aplicación Matriz 9 Box Grid       | X         | X         |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| Assessment Center                  |           | X         | X         |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| Selección de participantes         |           |           | X         |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
| Escuela Comercial                  |           |           | X         | X         | X         | X         | X         | X         |           |            |            |            |
| Mentoring                          |           |           | X         | X         | X         | X         | X         | X         | X         | X          |            |            |
| Evaluación de competencias         |           |           |           |           |           | X         |           |           |           |            |            |            |
| Proyecto comercial aplicado        |           |           |           |           |           |           | X         | X         | X         |            |            |            |
| Certificación final                |           |           |           |           |           |           |           |           |           | X          |            |            |
| Incorporación al banco de talentos |           |           |           |           |           |           |           |           |           | X          | X          |            |
| Evaluación de resultados           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            | X          | X          |

#### 4.3.9 Presupuesto estimado para la implementación piloto

La propuesta contempla la utilización de recursos internos de la organización y la contratación puntual de servicios especializados para fortalecer determinados procesos de evaluación y formación.

**Tabla 22**  
*Presupuesto estimado anual*

| CONCEPTO                               | CANTIDAD         | VALOR UNITARIO (USD) | VALOR TOTAL (USD) |
|----------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|
| Materiales de capacitación             | 10 participantes | 40,00                | 400,00            |
| Manuales y guías de formación          | 10 participantes | 25,00                | 250,00            |
| Evaluaciones psicométricas             | 10 participantes | 50,00                | 500,00            |
| Facilitadores internos                 | 6 módulos        | 150,00               | 900,00            |
| Mentorías especializadas               | 10 participantes | 60,00                | 600,00            |
| Certificados y reconocimientos         | 10 participantes | 20,00                | 200,00            |
| Plataforma de seguimiento y evaluación | 1                | 350,00               | 350,00            |
| Eventos de cierre y reconocimiento     | 1                | 300,00               | 300,00            |
| Imprevistos (10%)                      | -                | -                    | 350,00            |
| <b>Total estimado</b>                  |                  |                      | <b>3.850,00</b>   |

El presupuesto presentado constituye una estimación preliminar. Su suficiencia y conveniencia deberán validarse durante el piloto, considerando los costos reales y los resultados alcanzados, relacionados con la reducción de costos de reclutamiento externo, disminución de rotación y fortalecimiento del talento interno.

Además se desarrolló un escenario comparativo entre la situación actual del área comercial y una proyección futura con la puesta en marcha piloto del programa, con el fin de evaluar el posible efecto económico del Programa de Futuros Talentos

Comerciales. Las estimaciones se basan en la información disponible a nivel organizacional, en los resultados del diagnóstico efectuado y en suposiciones conservadoras vinculadas a la disminución del reclutamiento externo, a la reducción del tiempo para cubrir vacantes y a una mayor velocidad en el proceso de adaptación de nuevos empleados.

La estimación de la ganancia económica no se fundamenta en datos verificados, sino en una estimación preliminar fundamentada en fundamentos conservadores: minimización parcial del reclutamiento externo, reducción de la duración de cobertura de vacantes y curva de aprendizaje más baja como resultado de la preparación previa de los participantes. Durante la implementación piloto, es necesario validar estas teorías.

**Tabla 23**

*Escenario financiero comparativo y análisis costo-beneficio proyectado del PFTC-MARCSEAL.*

| Concepto                            | Situación actual | Escenario proyectado con el programa | Beneficio o variación estimada         |
|-------------------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Contratación externa</b>         | USD 6.000        | USD 3.000                            | Ahorro proyectado de USD 3.000         |
| <b>Inducción y adaptación</b>       | USD 2.500        | USD 1.500                            | Ahorro proyectado de USD 1.000         |
| <b>Tiempo de cobertura</b>          | 15 a 30 días     | 10 a 15 días                         | Mayor continuidad operativa            |
| <b>Curva de aprendizaje</b>         | 6 a 9 meses      | 4 a 6 meses                          | Productividad esperada en menor tiempo |
| <b>Inversión anual del programa</b> | No aplica        | USD 3.850                            | Inversión estimada                     |
| <b>Beneficio económico bruto</b>    | No aplica        | USD 7.000                            | Proyección preliminar                  |
| <b>Beneficio neto estimado</b>      | No aplica        | USD 3.150                            | Sujeto a validación en el piloto       |

Se considera una reducción aproximada del 50% del reclutamiento externo para posiciones comerciales críticas. Disminución del tiempo promedio de cobertura de vacantes mediante promoción interna. Reducción de los costos asociados al proceso de inducción y adaptación. Disminución de la curva de aprendizaje gracias a la formación

previa de colaboradores con alto potencial.

El beneficio económico calculado no se refiere a los resultados que se han observado ni a los ahorros reales que ha conseguido MARCSEAL S.A., se trata de una proyección inicial basada en suposiciones sobre la reducción parcial del reclutamiento externo, el probable acortamiento del tiempo para cubrir vacantes y un aprendizaje menos extenso debido a la preparación previa de los participantes.

La validación de estos supuestos, la inversión, el beneficio neto y la relación entre costo y beneficio requerirá que se registren los costos y resultados reales durante la fase piloto.

#### **4.3.10 Análisis costo-beneficio**

La eventual implementación piloto del Programa se plantea como una inversión estratégica orientada a fortalecer la capacidad interna de la organización, orientada a fortalecer la capacidad interna de la organización para responder a sus necesidades futuras de talento.

La cobertura futura de puestos comerciales mediante promociones internas podría contribuir a disminuir los costos, relacionados con la adaptación, la inducción, el reclutamiento y la selección. Además, permite una integración más ágil a las nuevas responsabilidades debido al conocimiento anterior que se tiene de los procesos, la cultura organizativa y las dinámicas comerciales de la compañía.

Asimismo, se espera que el desarrollo del talento interno pueda promover el compromiso, ampliar las oportunidades de crecimiento y contribuir a mejorar la retención de trabajadores con mucho potencial.

El análisis preliminar sugiere una viabilidad económica potencial, sujeta a

comprobación durante el piloto, fundamentada en el panorama financiero previsto. Se puede prever un beneficio económico que supere el costo anual proyectado del programa, gracias a las ventajas potenciales de disminuir los gastos de reclutamiento externo, acortar el tiempo para cubrir puestos vacantes y reducir la curva de aprendizaje. Sin embargo, estos hallazgos son una estimación fundamentada en supuestos organizacionales y tendrán que ser verificados durante la implementación piloto, a través de los indicadores de gestión y financieros establecidos para el programa.

#### **4.3.11 Evaluación de viabilidad de la propuesta**

La evaluación preliminar permite identificar condiciones favorables de viabilidad técnica, económica y organizacional para una futura implementación piloto. Estas condiciones deberán comprobarse durante su ejecución en MARCSEAL S.A.

##### **Viabilidad técnica**

La organización dispone de estructuras y recursos que podrían facilitar una futura ejecución piloto del programa.

##### **Viabilidad económica**

El gasto proyectado se estima moderado; no obstante, deberá validarse con los costos reales del piloto, si lo comparamos con los costos relacionados con la cobertura de vacantes estratégicas y con procesos repetidos de reclutamiento externo.

##### **Viabilidad organizacional**

La propuesta está alineada con los objetivos establecidos por la organización para fortalecer el talento humano, crecer y ser sostenibles, y satisface directamente las necesidades que se identificaron en el diagnóstico.



La implementación piloto se considera preliminarmente factible y pertinente; sin embargo, su viabilidad definitiva deberá validarse mediante los resultados técnicos, operativos y financieros del piloto para ayudar a consolidar la gestión estratégica de recursos humanos en MARCSEAL S.A. debido a estas razones.

## CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- Se concluye que MARCSEAL S.A. tiene condiciones favorables para la puesta en marcha inicial de un programa de futuros talentos comerciales, por la presencia de empleados con potencial de crecimiento, por el interés mostrado en participar en procesos formativos y por las necesidades de la organización vinculadas a la continuidad del negocio y a la sucesión.

La propuesta elaborada representa una opción técnica para guiar el fortalecimiento de la gestión del talento humano y la posterior creación de un grupo interno de líderes y expertos en comercio, sin embargo, la efectividad, viabilidad y ventajas definitivas de este tendrán que ser verificadas a través de la implementación y evaluación del piloto.

- Referente al primer objetivo específico, Analizar la situación actual de la gestión del talento humano dentro del Área Comercial de MARCSEAL S.A., la evaluación de la situación actual de la gestión del talento humano permitió determinar que el Área Comercial de MARCSEAL S.A. no dispone de mecanismos formalmente estructurados para identificar, desarrollar y preparar colaboradores con potencial para asumir futuras posiciones estratégicas. Aunque la organización ejecuta actividades de capacitación y evaluación del desempeño, se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la planificación de la sucesión y el fortalecimiento del desarrollo interno del talento comercial.
- En relación al segundo objetivo específico: Identificar las competencias requeridas para cargos clave dentro del Área Comercial., el análisis de los cargos estratégicos permitió establecer que las competencias prioritarias para futuras posiciones de supervisión y liderazgo comercial corresponden a la orientación a resultados, negociación, liderazgo de equipos, comunicación efectiva, pensamiento estratégico, capacidad de adaptación y gestión comercial. Estas competencias constituyen el fundamento para la construcción de procesos de

desarrollo orientados a la preparación de futuros talentos comerciales.

- Con respecto al tercer objetivo específico: Analizar el desempeño y potencial de los colaboradores del Área Comercial, la aplicación de la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid) permitió identificar colaboradores con niveles favorables de desempeño y capacidad de crecimiento profesional. Los resultados evidenciaron la existencia de una reserva interna de talento susceptible de fortalecimiento mediante procesos de formación, acompañamiento y desarrollo, condición que respalda la implementación de estrategias de sucesión y crecimiento interno.
- Referente al cuarto objetivo específico: Establecer una metodología para la identificación y desarrollo de futuros talentos comerciales, la investigación permitió determinar que la utilización de herramientas especializadas de gestión del talento humano, particularmente la aplicación de la Matriz 9 Box Grid permitió establecer criterios estructurados para apoyar la identificación y clasificación del talento, complementados con la revisión técnica de los responsables del área comercial y de Talento Humano..
- En cuanto al quinto objetivo particular: Con el objetivo de diseñar un Programa de Futuros Talentos para el área comercial de MARCSEAL S.A., se formuló una propuesta estructurada, llamada Programa de Futuros Talentos Comerciales. Esta propuesta abarca procesos como la identificación, evaluación, educación, tutoría y seguimiento de los empleados con potencial para desarrollarse. La propuesta constituye una alternativa viable para fortalecer la disponibilidad futura de talento estratégico, reducir la dependencia del reclutamiento externo y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales relacionados con crecimiento y sostenibilidad empresarial.

### **Limitaciones**

- Este estudio tiene limitaciones que deben tenerse en cuenta al analizar sus resultados y evaluar la extensión de la propuesta. Primeramente, el Programa de Futuros Talentos Comerciales no se puso en marcha durante la etapa de

investigación. El trabajo se centró en la creación de su diseño técnico, la organización de sus etapas y la validación inicial del prototipo. Por este motivo, no se pudo verificar empíricamente su impacto en la promoción interna, el mantenimiento de los empleados, la cobertura de puestos vacantes, el avance de las habilidades o la permanencia en posiciones comerciales esenciales. Más adelante, estos resultados deberán ser evaluados a través de una implementación piloto.

- En segundo lugar, los beneficios económicos expuestos son estimaciones realizadas a partir de suposiciones sobre costos de incorporación, capacitación, reclutamiento y cobertura de vacantes. Por lo tanto, no constituyen ahorros que MARCSEAL S.A. haya conseguido realmente. La rentabilidad, la conveniencia financiera y la relación entre el costo y el beneficio del programa tienen que comprobarse a través de la anotación de los gastos reales y de los logros obtenidos durante el piloto.
- Otra restricción está vinculada con el tamaño y la delimitación de la población. La investigación se llevó a cabo utilizando un censo con los 25 colaboradores que integraban el área comercial de MARCSEAL S.A. Aunque esta decisión permitió incluir a la totalidad de la población objeto de estudio, los resultados describen únicamente la realidad de dicha área y no pueden generalizarse automáticamente a otros departamentos de la empresa, a otras organizaciones o a contextos comerciales diferentes.
- La matriz 9 Box Grid también ofreció una clasificación del rendimiento y del potencial en el momento de la evaluación. Dado que el rendimiento, las aspiraciones, la disponibilidad y las habilidades de los colaboradores pueden cambiar con el paso del tiempo, sus resultados no deben ser considerados como categorías inmutables. Asimismo, el criterio de los evaluadores puede afectar la evaluación del potencial. Por lo tanto, es necesario revisar la matriz de manera regular, agregar otros datos a sus resultados y llevar a cabo sesiones de calibración entre quienes están a cargo del Área Comercial y Talento Humano.

- Para concluir, se empleó información organizacional recogida hasta octubre de 2023 como base del diagnóstico, aunque solo en parte. A pesar de que se compararon estos datos con criterios e información actualizados en 2026, no fue posible llevar a cabo análisis longitudinales exhaustivos debido a la falta de datos históricos sistematizados acerca de rotación, promociones internas, sucesión y cobertura de vacantes. Por lo tanto, los datos de 2023 se tomaron solamente como una referencia histórica y no como prueba suficiente para caracterizar la situación actual de la organización.
- Estas restricciones no anulan el diagnóstico ni el diseño del PFTC-MARCSEAL, aunque sí delimitan hasta dónde llegan las conclusiones. Para verificar la viabilidad final, la efectividad y la sostenibilidad de la propuesta, se deberá comprobar su aplicación piloto, realizar un seguimiento de los indicadores y comparar los resultados previos y posteriores a su implementación.

### **Recomendaciones**

- Se sugiere que, a lo largo de la ejecución piloto del programa, MARCSEAL S.A. registre y estudie los gastos relacionados con la rotación de personal, la cobertura de puestos vacantes, el aprendizaje inicial, la inducción y el reclutamiento externo. Esto tiene como objetivo validar cuantitativamente el retorno económico de la propuesta.
- Implementar progresivamente el Programa de Futuros Talentos Comerciales propuesto, iniciando con un plan piloto que permita validar los procedimientos de identificación, evaluación y desarrollo de colaboradores con potencial dentro del Área Comercial.
- Implementar de manera institucional la Matriz de Desempeño y Potencial (9 Box Grid) como instrumento de soporte para la administración del talento humano, con el objetivo de tener acceso a información actualizada acerca del rendimiento y las oportunidades de desarrollo de los empleados.
- Crear planes individuales de desarrollo para los miembros del programa, teniendo

en cuenta las habilidades necesarias para futuros roles de liderazgo y especialización, a la vez que se toman en consideración los requerimientos específicos de capacitación detectados en cada colaborador

- Consolidar los procesos de mentoría, capacitación y acompañamiento profesional a través de la implicación activa de líderes comerciales y responsables del área de Talento Humano, fomentando la transmisión de conocimientos y el aprendizaje organizacional.
- Incluir el programa de futuros talentos en los procesos de evaluación del rendimiento, gestión de carreras y planificación de sucesiones con el objetivo de asegurar la continuidad operativa y tener a disposición el talento estratégico que se requiere para la organización en el futuro.
- Realizar evaluaciones periódicas del impacto del programa, empleando indicadores relacionados con la movilidad interna, el llenado de puestos críticos, la conservación del talento y el fortalecimiento de habilidades, con el fin de garantizar su mejora continua y su viabilidad a largo plazo.

## Referencias

- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Argote, L. (2013). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge (2nd ed.). *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Arias, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 199–223. <https://doi.org/10.1037/cpb0000044>
- Collings, D. G., Vaiman, V., & Scullion, H. (Eds.). (2022). *Talent management: A decade of developments*. Emerald Publishing Limited.
- Day, D. V. (2012). The nature of leadership development. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 108–140). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2023). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2017). Talent development and management in organizations. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 4–12.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). The career architect development planner. Lominger Limited.

- Lorenzini, E., Osorio-Galeano, S. P., Schmidt, C. R., & Cañon-Montañez, W. (2024). Practical guide to achieve rigor and data integration in mixed methods research. *Investigación y Educación en Enfermería*, 42(3), e02.  
<https://doi.org/10.17533/udea.iee.v42n3e02>
- MARCSEAL S. A. (2026). *Documentación interna del Área Comercial y Talento Humano utilizada para fines de investigación* [Documento institucional no publicado].
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development (9th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (19th ed.)*. Pearson.
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (5th ed.)*. AMACOM.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed.). *Doubleday*.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Ulrich, D., Schiemann, W. A., & Sartain, L. (Eds.). (2015). *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders*. HR Certification Institute.
- Werner, J. M. (2022). *Human resource development: Talent development (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.  
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

## Anexos

### Anexo 1

#### Organigrama MARCSEAL S.A.



## Estructura Organizacional Jerárquica

### CÓMITE EJECUTIVO COE



[illegible]

QUITO – ECUADOR | 2026

## Anexo 2

### Descriptivo de cargo:

## DESCRIPTIVO DE CARGO

### Cargo

Gerente de Ventas

### Área

Comercial

### Reporta a

Gerencia General

### Supervisa a

Jefes de Ventas, Supervisores de Ventas y equipo comercial.

### Misión del Cargo

Planificar, dirigir y controlar la estrategia comercial de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos de ventas, rentabilidad, cobertura de mercado y desarrollo de clientes, mediante la gestión eficiente de los recursos comerciales.

### Funciones Principales

1. Definir la estrategia comercial alineada al plan estratégico de la empresa.
2. Establecer metas de ventas, rentabilidad y participación de mercado.
3. Liderar y desarrollar al equipo comercial.
4. Analizar indicadores de gestión y resultados de ventas.
5. Diseñar políticas comerciales, promociones e incentivos.
6. Negociar con clientes estratégicos y cuentas clave.
7. Elaborar y controlar el presupuesto comercial.
8. Identificar oportunidades de expansión y crecimiento.
9. Coordinar con áreas de logística, marketing, finanzas y operaciones.
10. Implementar planes de mejora continua para incrementar la productividad comercial.

**Indicadores de Gestión (KPI)**

- Cumplimiento de presupuesto de ventas.
- Crecimiento de ventas.
- Rentabilidad comercial.
- Participación de mercado.
- Cobertura de clientes.
- Rotación del equipo comercial.
- Cumplimiento de cartera.

**Perfil Requerido****Formación**

Título universitario en Administración de Empresas, Marketing, Ingeniería Comercial o carreras afines.

**Experiencia**

Mínimo 5 años en posiciones de liderazgo comercial.

**Competencias**

- Liderazgo estratégico.
- Negociación.
- Orientación a resultados.
- Pensamiento analítico.
- Toma de decisiones.
- Desarrollo de personas.

## DESCRIPTIVO DE CARGO

### Cargo

Jefe de Ventas

### Área

Comercial

### Reporta a

Gerente de Ventas

### Supervisa a

Supervisores de Ventas y fuerza de ventas.

### Misión del Cargo

Administrar y controlar la ejecución de la estrategia comercial en su zona de responsabilidad, garantizando el cumplimiento de los objetivos de ventas, cobertura, cobranza y rentabilidad.

### Funciones Principales

1. Ejecutar los planes comerciales definidos por la Gerencia.
2. Asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas.
3. Realizar seguimiento diario de indicadores comerciales.
4. Liderar y acompañar al equipo de supervisores y vendedores.
5. Implementar planes de acción para corregir desviaciones.
6. Monitorear la gestión de cartera y cobranza.
7. Gestionar la apertura y desarrollo de clientes.
8. Analizar oportunidades de negocio en el mercado.
9. Capacitar al equipo comercial.
10. Elaborar reportes de gestión para la Gerencia.

### Indicadores de Gestión (KPI)

- Cumplimiento de ventas.
- Cumplimiento de cobertura.

- Cumplimiento de cartera.
- Productividad por vendedor.
- Clientes activos.
- Efectividad de visitas.

**Perfil Requerido****Formación**

Título universitario en Administración, Marketing o afines.

**Experiencia**

Mínimo 3 años liderando equipos comerciales.

**Competencias**

- Liderazgo.
- Organización y planificación.
- Negociación.
- Orientación al cliente.
- Análisis comercial.

## DESCRIPTIVO DE CARGO

### Cargo

Supervisor de Ventas

### Área

Comercial

### Reporta a

Jefe de Ventas

### Supervisa a

Vendedores Mayoristas y/o Vendedores de Cobertura.

### Misión del Cargo

Supervisar, acompañar y desarrollar al equipo de ventas asignado, asegurando la correcta ejecución comercial en campo y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### Funciones Principales

1. Supervisar diariamente la gestión de los vendedores.
2. Realizar acompañamientos en ruta.
3. Verificar la ejecución de promociones y exhibiciones.
4. Controlar el cumplimiento de presupuestos de ventas.
5. Monitorear indicadores de productividad.
6. Capacitar al equipo comercial.
7. Detectar oportunidades de mejora en territorio.
8. Gestionar reclamos y requerimientos de clientes.
9. Asegurar la actualización de rutas y cartera de clientes.
10. Elaborar reportes de gestión comercial.

### Indicadores de Gestión (KPI)

- Cumplimiento de ventas por equipo.
- Cobertura efectiva.
- Productividad de vendedores.

- Frecuencia de visitas.
- Cartera vencida.
- Clientes nuevos.

**Perfil Requerido****Formación**

Tecnólogo o profesional en Administración, Marketing o afines.

**Experiencia**

2 años supervisando equipos de ventas.

**Competencias**

- Liderazgo operativo.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de problemas.

## DESCRIPTIVO DE CARGO

### Cargo

Vendedor Mayorista

### Área

Comercial

### Reporta a

Supervisor de Ventas

### Misión del Cargo

Gestionar y desarrollar clientes mayoristas, distribuidores y cuentas de alto volumen, garantizando el cumplimiento de los objetivos de ventas, rentabilidad y crecimiento de la cartera asignada.

### Funciones Principales

1. Gestionar la cartera de clientes mayoristas asignada.
2. Cumplir el presupuesto mensual de ventas.
3. Negociar condiciones comerciales autorizadas.
4. Identificar oportunidades de crecimiento en clientes.
5. Gestionar la cobranza de la cartera asignada.
6. Ejecutar planes promocionales y lanzamientos.
7. Analizar inventarios y rotación de productos.
8. Mantener actualizada la información comercial de clientes.
9. Elaborar proyecciones de venta.
10. Desarrollar relaciones comerciales sostenibles.

### Indicadores de Gestión (KPI)

- Cumplimiento de presupuesto de ventas.
- Crecimiento de clientes.
- Cobertura de portafolio.
- Recuperación de cartera.

- Rentabilidad por cliente.
- Participación de productos estratégicos.

**Perfil Requerido****Formación**

Bachiller o estudios superiores en áreas comerciales.

**Experiencia**

2 años en ventas mayoristas o cuentas clave.

**Competencias**

- Negociación.
- Orientación al cliente.
- Capacidad analítica.
- Orientación a resultados.
- Planificación comercial.

## DESCRIPTIVO DE CARGO

### Cargo

Vendedor de Cobertura

### Área

Comercial

### Reporta a

Supervisor de Ventas

### Misión del Cargo

Ejecutar la gestión comercial en el territorio asignado, asegurando la atención efectiva de clientes, el cumplimiento de ventas, la cobertura del mercado y la correcta ejecución del portafolio de productos.

### Funciones Principales

1. Visitar diariamente a los clientes de la ruta asignada.
2. Cumplir el presupuesto de ventas mensual.
3. Incrementar la cobertura y frecuencia de visitas.
4. Gestionar pedidos y seguimiento de entregas.
5. Ejecutar promociones y actividades comerciales.
6. Prospectar nuevos clientes.
7. Mantener actualizada la información de la cartera.
8. Gestionar la recuperación de cartera cuando corresponda.
9. Verificar la exhibición y disponibilidad de productos.
10. Reportar novedades del mercado y competencia.

### Indicadores de Gestión (KPI)

- Cumplimiento de ventas.
- Cobertura efectiva.
- Frecuencia de visita.
- Clientes activos.

- Clientes nuevos.
- Efectividad de ventas.
- Recuperación de cartera.

**Perfil Requerido****Formación**

Bachiller o estudios técnicos en ventas.

**Experiencia**

1 año en ventas de consumo masivo o cobertura.

**Competencias**

- Orientación al cliente.
- Comunicación efectiva.
- Negociación.
- Organización.
- Orientación a resultados.

### Anexo 3

#### Instrumento aplicado

#### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL (MATRIZ 9 BOX GRID)

**Objetivo:** Evaluar el nivel de desempeño actual y el potencial de desarrollo de los colaboradores del Área Comercial de MARCSEAL S.A. para identificar futuros talentos comerciales.

#### Datos Generales

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### Parte I. Evaluación de Desempeño

Escala: 1=Muy bajo, 2=Bajo, 3=Medio, 4=Alto, 5=Muy alto

Nota: Este instrumento fue revisado previamente por actores vinculados al área de Talento Humano y Dirección Comercial de MARCSEAL S.A., con el propósito de verificar la claridad, pertinencia y relación de los ítems con los objetivos de la investigación.

| Criterio                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cumple las metas comerciales establecidas para su cargo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantiene niveles adecuados de productividad comercial   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestiona adecuadamente la relación con clientes         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trabaja de manera colaborativa con su equipo            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cumple procedimientos y políticas organizacionales      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Promedio desempeño \_\_\_\_\_ /5,00

Clasificación: Bajo ☐ Medio ☐ Alto ☐

## Parte II. Evaluación de Potencial

Escala: 1=Muy bajo, 2=Bajo, 3=Medio, 4=Alto, 5=Muy alto

Nota: Este instrumento fue revisado previamente por actores vinculados al área de Talento Humano y Dirección Comercial de MARCSEAL S.A., con el propósito de verificar la claridad, pertinencia y relación de los ítems con los objetivos de la investigación.

| Criterio                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aprende rápidamente nuevos procesos y conocimientos     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Se adapta positivamente a cambios organizacionales      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Demuestra capacidad para liderar personas o proyectos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Muestra iniciativa para asumir nuevas responsabilidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Posee habilidades de comunicación e influencia          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Promedio potencial \_\_\_\_\_/5,00

Clasificación: Bajo ☐ Medio ☐ Alto ☐

Ubicación en la Matriz 9 Box Grid

Desempeño: 1,00–2,49 Bajo | 2,50–3,74 Medio | 3,75–5,00 Alto

Potencial: 1,00–2,49 Bajo | 2,50–3,74 Medio | 3,75–5,00 Alto

## Anexo 4

### Instrumento aplicado

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE MARCSEAL S.A.

### Objetivo del instrumento

Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de desarrollo profesional, crecimiento interno, procesos de carrera, capacitación organizacional y la implementación de un Programa de Futuros Talentos en el Área Comercial de MARCSEAL S.A.

Nota: Este instrumento fue revisado previamente por actores vinculados al área de Talento Humano y Dirección Comercial de MARCSEAL S.A., con el propósito de verificar la claridad, pertinencia y relación de los ítems con los objetivos de la investigación.

### Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la opción que mejor represente su opinión. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial.

## SECCIÓN I

### Información general del participante

#### 1. Género

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Prefiero no responder

#### 2. Edad

- ☐ Entre 20 y 29 años
- ☐ Entre 30 y 39 años
- ☐ Entre 40 y 49 años
- ☐ 50 años o más

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

### 3. Cargo actual

- ☐ Gerente Comercial
- ☐ Jefe o Coordinador Comercial
- ☐ Supervisor de Ventas
- ☐ Ejecutivo de Cuenta
- ☐ Vendedor / Asesor Comercial
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

### 4. Tiempo de permanencia en MARCSEAL S.A.

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 4 y 6 años
- ☐ Más de 6 años

### 5. Nivel de formación académica

- ☐ Bachillerato
- ☐ Tecnólogo / Técnico Superior
- ☐ Tercer nivel (Licenciatura o Ingeniería)
- ☐ Cuarto nivel (Especialización o Maestría)

## SECCIÓN II

Oportunidades de crecimiento profesional

### Escala de valoración

| Valor | Significado                    |
|-------|--------------------------------|
| 1     | Totalmente en desacuerdo       |
| 2     | En desacuerdo                  |
| 3     | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4     | De acuerdo                     |
| 5     | Totalmente de acuerdo          |

Marque una sola respuesta para cada afirmación.

| Nº | Pregunta                                                                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 | Me interesa asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Considero que poseo potencial para ocupar posiciones de liderazgo.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Estoy dispuesto(a) a participar en procesos de formación para asumir nuevos desafíos profesionales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## SECCIÓN III

Capacitación y desarrollo

| Nº | Pregunta                                                                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4  | Las capacitaciones recibidas contribuyen al mejoramiento de mi desempeño laboral. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | La empresa invierte en el desarrollo profesional de sus colaboradores.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Los programas de capacitación responden a las necesidades de mi cargo.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## SECCIÓN IV

Procesos de carrera y promoción interna

| Nº | Pregunta                                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7  | Conozco los criterios utilizados para acceder a promociones internas.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Considero transparentes los procesos de promoción dentro de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9 | La empresa comunica adecuadamente las oportunidades de crecimiento profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

## SECCIÓN V

### Liderazgo y desarrollo profesional

| N° | Pregunta                                                                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 | Me interesa asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Considero que poseo potencial para ocupar posiciones de liderazgo.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Estoy dispuesto(a) a participar en procesos de formación para asumir nuevos desafíos profesionales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## SECCIÓN VI

### Identificación de talento

| N° | Pregunta                                                                                       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15 | Es importante fortalecer competencias de liderazgo dentro del Área Comercial.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | La empresa debería implementar programas especializados para el desarrollo de futuros líderes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## SECCIÓN VIII

### Sucesión organizacional

| N° | Pregunta                                                                                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17 | La organización debería preparar futuros líderes antes de que se generen vacantes estratégicas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Considero importante contar con procesos formales de sucesión dentro del Área Comercial.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## SECCIÓN IX

### Programa de Futuros Talentos

| N° | Pregunta                                                                                                       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19 | Participaría en un Programa de Futuros Talentos si fuera implementado por la empresa.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Considero necesaria la implementación de un Programa de Futuros Talentos en el Área Comercial de MARCSEAL S.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Escala de interpretación para el análisis de resultados

| Rango promedio | Interpretación   |
|----------------|------------------|
| 1,00 – 1,80    | Muy desfavorable |
| 1,81 – 2,60    | Desfavorable     |
| 2,61 – 3,40    | Moderada         |
| 3,41 – 4,20    | Favorable        |
| 4,21 – 5,00    | Muy favorable    |