Maestría en

Gestión de Talento Humano

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Talento Humano

AUTORES:

Stefany Abigail Chapaca Chapaca

Yosselyn Karina Ortega Vivanco

Karina Aracelly Ortega Granda

Tania Maricela Verdugo Tenesaca

Daniela Maribel Yánez Yánez

TUTORES:

Mgs. Nathalie Chauvin

Ing. Jorge Alejandro Contenti

Ing. María García De Blanes Sebastián

Ing. Marisol Carvajal Camperos

Diseño de un plan de mejora del clima organizacional en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S.

Quito, junio 2026

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.

Certificación de autoría

Nosotros, Stefany Abigail Chapaca Chapaca, Yosselyn Karina Ortega Vivanco, Karina Aracelly Ortega Granda, Tania Maricela Verdugo Tenesaca, Daniela Maribel Yánez Yánez, 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.



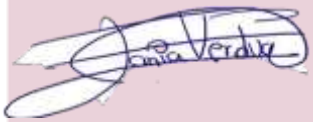
Stefany Abigail Chapaca Chapaca



Yosselyn Karina Ortega Vivanco



Karina Aracelly Ortega Granda



Tania Maricela Verdugo Tenesaca



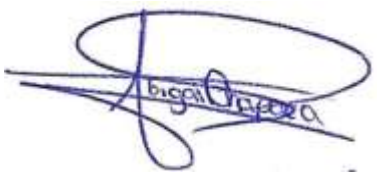
Daniela Maribel Yánez Yánez

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.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Stefany Abigail Chapaca Chapaca, Yosselyn Karina Ortega Vivanco, Karina Aracelly Ortega Granda, Tania Maricela Verdugo Tenesaca, Daniela Maribel Yánez Yánez, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Diseño de un plan de mejora del clima organizacional en el área comercial de la empresa ALMACENESBESTPC S.A.S**, 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)



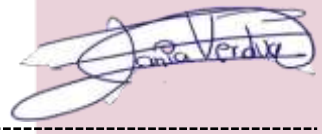
Stefany Abigail Chapaca Chapaca



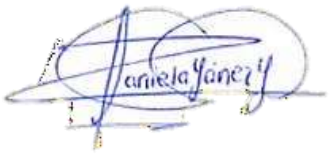
Yosselyn Karina Ortega Vivanco



Karina Aracelly Ortega Granda



Tania Maricela Verdugo Tenesaca



Daniela Maribel Yánez Yánez

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.

QUITO – ECUADOR | 2026

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, Elena Fernández y Nathalie Chauvin, declaramos que los graduandos: Stefany Abigail Chapaca Chapaca, Yosselyn Karina Ortega Vivanco, Karina Aracelly Ortega Granda, Tania Maricela Verdugo Tenesaca, Daniela Maribel Yánez Yánez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Mgs. Elena Fernández
Director/a de la
Maestría en Gestión de Talento Humano

Mgs. Nathalie Chauvin
Coordinador/a de la
Maestría en Gestión de Talento Humano

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.

DEDICATORIA

Agradezco primero a Dios por permitir culminar una nueva etapa en mi vida se que sin su ayuda no hubiera podido cumplir este logro, a mis padres por estar ahí apoyándome desde el principio de este objetivo hasta el final, y como no agradecer a mi esposo Francis por su apoyo en todo momento y compresión durante este ciclo

Stefany Abigail Chapaca Chapaca

Agradezco profundamente a Dios por siempre cuidarme y ser mi guía en todo lo que me propongo, en esta ocasión me ayudo a cumplir una meta más y por eso soy bendecida, además agradezco a mis padres por ser el principal ejemplo de éxito y constancia, los que motivan a seguir adelante, aprendiendo cada día algo nuevo con los valores bien marcados

Yosselyn Karina Ortega Vivanco

Dicen que las metas se alcanzan paso a paso, pero nadie habla de quienes enseñan a dar el primero, ni de quien decide no retroceder cuando el camino se vuelve cuesta arriba, por lo cual esta dedicatoria es a mis padres, por el impulso inicial, y a la versión de mí, por la firmeza de continuar, lo cual hoy me permite celebrar este logro, pero también el camino que lo construyó.

Karina Aracelly Ortega Granda

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.

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios por ser mi guía y mi motor en mi vida, por fortalecerme en cada obstáculo. A mi esposo e hijo mis dos grandes pilares, por su amor incondicional, por su comprensión absoluta y por su constancia a lo largo de este proceso. A mis ángeles que me cuidan desde el cielo mis hijos y mis abuelitos cuyo recuerdo permanece como una luz perpetua en mi alma. A mis padres por sus consejos sabios y por siempre creer en mí.

Tania Maricela Verdugo Tenesaca

Dedico este trabajo a mis padres, por ser mi ejemplo más claro de lucha y perseverancia diaria para salir adelante y no rendirme, ya que son el motor y la inspiración para seguirme formando y alcanzando las metas que me propongo, sin su amor y cariño constante no sería esto posible.

Daniela Maribel Yánez Yánez

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.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS sin su ayuda y conocimiento no hubiera sido fácil, mi familia por ayudarme a culminar y ser mi apoyo incondicional en esta etapa desde un el primer momento, a mis padres Rodrigo y Jenny por su ayuda en todo momento

Stefany Abigail Chapaca Chapaca

Agradezco profundamente a Dios por siempre cuidarme y ser mi guía en todo lo que me propongo, en esta ocasión me ayudo a cumplir una meta más y por eso soy bendecida, además agradezco a mis padres por ser el principal ejemplo de éxito y constancia, los que motivan a seguir adelante, aprendiendo cada día algo nuevo con los valores bien marcados.

Yosselyn Karina Ortega Vivanco,

Este trabajo es en esencia, el resultado de un camino acompañado, por una fuerza suprema que no siempre da respuestas, pero si dirección, Dios. A mis padres, por enseñarme que los sueños no se heredan se construyen. Gracias por dejar en mi, las herramientas para intentarlo, la fortaleza para persistir y la disciplina para continuar.

Estas páginas no son solo el reflejo de una investigación; son el reflejo de insistir hasta convertir una idea en realidad.

Karina Aracelly Ortega Granda

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.

Quiero expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios por su amor infinito y por darme la fortaleza necesaria para seguir de pie y poder culminar con esta etapa. A mi esposo e hijo, por ser mi motivo de alegría y por el apoyo constante que me han dado para seguir adelante. A mis padres por enseñarme con su ejemplo los valores que hoy son la base de mi vida. Y a mis familiares por su compañía y apoyo en cada etapa de mi vida.

Tania Maricela Verdugo Tenesaca

Agradezco a Dios y a la Virgen por todas las bendiciones recibidas en este año, a mis padres, mis hermanos y mi familia que han estado conmigo a lo largo de este camino acompañándome e impulsándome a conseguir mis metas.

Daniela Maribel Yánez Yánez

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.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan de mejora del clima organizacional para el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., enfocado a fortalecer la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. La investigación surge a partir de la identificación de problemáticas relacionadas con la comunicación interna, la sobrecarga laboral, la presión por el cumplimiento de metas comerciales, el descontento salarial y las dificultades en las relaciones interpersonales dentro del equipo de ventas.

Para el diagnóstico se empleó una metodología de enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplicó la herramienta etnográfica denominada “mosca en la pared”, así como una encuesta de clima organizacional basada en escala Likert dirigida a 50 vendedores que conforman el área comercial. Los resultados evidenciaron un nivel de percepción desfavorable del clima laboral, identificando factores críticos que afectan la motivación, el compromiso y la productividad de los colaboradores.

De acuerdo a la información recopilada, se diseñó una propuesta que contempla estrategias orientadas a fortalecer la comunicación organizacional, el reconocimiento al desempeño, la gestión de la carga laboral, el bienestar de los colaboradores y el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano. Adicional, se desarrolló un perfil técnico del cargo de vendedor y una propuesta de gestión por competencias alineada al giro de negocio de la empresa.

Palabras clave: clima organizacional, gestión del talento humano, satisfacción laboral, compromiso organizacional, gestión por competencias, bienestar laboral.

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.

ABSTRACT

The objective of this research project is to design a plan to improve the organizational climate in the sales department of ALMACENESBESTPC S.A.S., with a focus on enhancing employee satisfaction, engagement, and performance. The research stems from the identification of issues related to internal communication, work overload, pressure to meet sales targets, dissatisfaction with compensation, and difficulties in interpersonal relationships within the sales team.

A mixed-methods approach was used for the diagnosis, combining qualitative and quantitative techniques. The ethnographic tool known as “fly on the wall” was applied, along with a Likert-scale-based organizational climate survey administered to 50 salespeople in the sales department. The results revealed an unfavorable perception of the work environment, identifying critical factors that affect employee motivation, engagement, and productivity.

Based on the information gathered, a proposal was designed that includes strategies aimed at strengthening organizational communication, performance recognition, workload management, employee well-being, and the enhancement of human talent management processes.

In addition, a technical job description for the sales position was developed, along with a competency-based management proposal aligned with the company’s line of business.

Keywords: organizational climate, human talent management, job satisfaction, organizational commitment, competency-based management, employee well-being.

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 DE CONTENIDOS

Certificación de autoría *2*

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual *3*

Acuerdo de confidencialidad *4*

Aprobación de dirección y coordinación del programa *5*

DEDICATORIA *6*

AGRADECIMIENTOS *8*

RESUMEN *10*

ABSTRACT *11*

Introducción *18*

Capítulo 1. Introducción y problema *20*

1.1 Planteamiento del problema e importancia del estudio **20**

1.2 Objetivos **22**

1.2.1 Objetivo general 22

1.2.2 Objetivos específicos 22

1.3 Justificación e importancia del trabajo de investigación **23**

Capítulo 2. Marco conceptual *29*

2.1 Clima Organizacional **29**

2.2 Satisfacción laboral **30**

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.

2.3 Liderazgo organizacional **31**
2.4 Comunicación interna **32**
2.5 Gestión por competencias **33**
2.6 Ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar) **34**
Capítulo 3. Metodología y diagnóstico ***36***
3.1 Enfoque mixto **36**
3.2 Población y participantes **37**
3.3 Mosca en la pared **37**
3.3.1 Fundamentación de la observación etnográfica 37
3.3.2 Aplicación mosca en la pared 38
3.3.3 Registro de observación etnográfica 40
3.3.4 Resultados diagnósticos de la observación etnográfica 43
3.4 Encuesta Likert **44**
3.5 Design thinking **46**
3.5.1 Plan de investigación basado en Design Thinking 47
3.5.2 Mapa de empatía 51
3.5.3 Insights accionables resultante de la interpretación del usuario. 52
3.5.4 Generación de ideas mediante brainwriting 53
3.5.5 Prototipado de la propuesta mediante storyboard 55
3.5.6 Testeo y validación del prototipo 56
Capítulo 4. Diseño del modelo de gestión por competencias, perfil del vendedor y proceso de incorporación ***58***
4.1 Modelo de gestión de talento humano **58**
4.2 Filosofía de ALMACENESBESTPC S.A.S para gestionar su talento humano **59**
4.3 Política de talento humano ALMACENESBESTPC S.A.S **59**
4.4 Estructura organizativa de ALMACENESBESTPC S.A.S **62**
4.5 Clasificación de competencias en ALMACENESBESTPC S.A.S **65**
4.6 Escala de competencias de ALMACENESBESTPC S.A.S **68**
4.7 Diccionario de competencias **70**
4.8 Planificación de las necesidades del personal **82**
4.8.1 Proceso de selección y planificación de las necesidades de personal 82

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.

4.8.2. Estrategia vigente 83
4.8.3 Detonante de la vacante 83
4.8.4 Evidencia que justifica la necesidad 83
4.8.5 Análisis del puesto de trabajo 85
4.8.6 Identificación del puesto 87
4.8.7 Misión del puesto 88
4.8.8 Resultados esperados 88
4.8.9 Indicadores clave del puesto 88
4.8.10 Requisitos del puesto y método de validación 92
4.8.11 Publicación de vacante 93
4.8.12 Screening inicial 94
4.8.13 Pruebas psicométricas o assessment complementario 99
4.8.14 Verificación de referencias 100
4.8.15 Punto de partida: decisión de selección 101
4.8.16 Síntesis de la decisión de selección 102
4.8.17 Contratación y gobierno previo al alta 103
4.8.18 Ficha contractual propuesta 103
4.8.19 Preboarding 106
4.8.20 Onboarding 109
4.8.21 Formación inicial y acompañamiento 115

Capítulo 5. Resultados *119*

5.1 Análisis de resultados de la encuesta de clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S 119

5.2 Síntesis de resultados clave diagnóstico 131

5.3 Matriz diagnostico-acción 132

Capítulo 6. Plan de mejora e implementación *136*

6.1 Propuesta de mejora de clima organizacional 136

6.2 Objetivo de la propuesta 137

6.3 Alcance 137

6.4 Metodología de implementación del plan de mejora 138

Capítulo 7. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones *159*

7.1. Conclusiones generales 159

7.2 Limitaciones a la investigación 161

7.3 Recomendaciones 162

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.

Referencias ***164***

ANEXOS ***167***

Anexo A **167**

Anexo B **167**

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.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ficha metodológica de la observación etnográfica mediante la técnica “mosca en la pared” 39
Tabla 2 Aplicación y trazabilidad de las fases de Design Thinking 48
Tabla 3 Escala de competencias 69
Tabla 4 Competencias transversales de ALMACENESBESTPC S.A.S 76
Tabla 5 *Competencias digitales de ALMACENESBESTPC S.A.S* 77
Tabla 6 Ejemplo competencias cardinales de ALMACENESBESTPC S.A.S 78
Tabla 7 Ejemplo competencias gerenciales o personales de ALMACENESBESTPC S.A.S 80
Tabla 8 Ejemplo competencias por área funcional de ALMACENESBESTPC S.A.S 81
Tabla 9 *Plan de recopilación de información* 85
Tabla 10 *Identificación del puesto* 87
Tabla 11 *Responsabilidades y obligaciones* 89
Tabla 12 *Mapa de competencias y evidencias* 89
Tabla 13 *Requisitos del puesto y método de validación* 92
Tabla 14 *Definición de publicación de vacante* 93
Tabla 15 *Proceso de Selección - Vendedor* 94
Tabla 16 *Guion de entrevista estructurada por competencias – Vendedor* 97
Tabla 17 *Evaluación para el candidato a vendedor* 100
Tabla 18 *Síntesis de la decisión de selección* 102
Tabla 19 *Ficha contractual propuesta* 104
Tabla 20 *Checklist previo al alta* 105
Tabla 21 *Cronograma D-1 a D-15* 107
Tabla 22 *Agenda día 1* 109
Tabla 23 *Agenda de la primera semana* 112
Tabla 24 Plan de objetivos 30-60-90 días - Vendedor 114
Tabla 25 *Seguimiento del aprendizaje* 115
Tabla 26 *Encuesta de Onboarding* 116
Tabla 27 Matriz de relación entre diagnóstico y acciones del plan de mejora 132
Tabla 28 Ejes estratégicos del plan de mejora 138
Tabla 29 Eje estratégico 1. Comunicación organizacional 140
Tabla 30 *Eje estratégico 2. Bienestar laboral* 141
Tabla 31 Eje estratégico 3. Liderazgo organizacional 142
Tabla 32 Eje estratégico 4. Reconocimiento organizacional 143
Tabla 33 Eje estratégico 5. Gestión estratégica del talento humano 144
Tabla 34 Eje estratégico 6. Compensación e incentivos 145
Tabla 35 Cronograma de implementación 148

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 36 Presupuesto de implementación del plan de mejora 151
Tabla 37 Indicadores de resultado 152
Tabla 38 Escenario financiero y retorno esperado (ROI) 155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas 21
Figura 2. Nómina de vendedores 26
Figura 3. *Plan de investigación* 47
Figura 4. *Mapa de empatía* 51
Figura 6. Brainwriting 54
Figura 7. *Storyboard* 56
Figura 8. Estructura organizativa simplificada de ALMACENESBESTPC S.A.S 63
Figura 9. Modelo de competencias 64
Figura 10. *Competencias transversales* 65
Figura 11. *Competencias digitales* 66
Figura 12. Modelo de competencias ALMACENESBESTPC S.A.S 72
Figura 13. Modelo organizacional 74
Figura 14. Promedio general de la encuesta de satisfacción 121
Figura 15. *Número de respuestas por sucursal* 121
Figura 16. *Niveles de satisfacción promedio de los colaboradores por sucursal* 122
Figura 17. Percepción sobre la claridad y oportunidad de la comunicación interna en el área comercial 122
Figura 18. Percepción de los colaboradores sobre la apertura del jefe inmediato para escuchar y considerar las opiniones del equipo 123
Figura 19. Percepción de los colaboradores respecto a si las metas y responsabilidades asignadas son realistas y alcanzables 124
Figura 20. Percepción sobre el reconocimiento del trabajo realizado por los colaboradores del área comercial 125
Figura 21. Percepción sobre la correspondencia entre el salario y las responsabilidades del puesto 126
Figura 22. Percepción sobre la adecuación de la carga laboral para cumplir las responsabilidades 127
Figura 23. Percepción sobre el apoyo entre compañeros para cumplir funciones 128
Figura 24. Percepción sobre la disponibilidad de herramientas y recursos para realizar el trabajo eficientemente 128

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.

Figura 25. Percepción sobre la motivación para desempeñar las funciones y alcanzar los objetivos del área 129
Figura 26. Percepción sobre la contribución del clima laboral al bienestar y desempeño de los colaboradores 130

Introducción

Hoy en día, un aspecto fundamental en las organizaciones es el clima organizacional, su relevancia parte del éxito de las organizaciones, debido a su impacto directo en la conducta, motivación y desempeño de los colaboradores. Ya que, un entorno laboral positivo fomenta la integración de los equipos de trabajo, fortalece la comunicación organizacional y contribuye al logro eficiente de las metas

ALMACENESBESTPC S.A.S. es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de electrodomésticos, tecnología y productos para el hogar, con presencia a nivel nacional a través de diversas agencias distribuidas en todo país. Dentro de su estructura organizacional, el área comercial desempeña un papel estratégico debido a su impacto directo en las ventas, la atención al cliente y el cumplimiento de las metas corporativas. Sin embargo, durante el desarrollo de esta investigación se identificaron diversos factores que afectan negativamente el clima organizacional de los vendedores, entre ellos la sobrecarga laboral, la presión por el cumplimiento de objetivos comerciales, dificultades en la comunicación interna y percepciones de inconformidad respecto a los sistemas de reconocimiento y compensación.

Según el diagnóstico aplicado sobre 50 vendedores, el promedio total de clima organizacional fue de 2,59 sobre 5, el que se presenta en un nivel desfavorable, con una valoración peor en la percepción salarial (2,18), la comunicación interna (2,24) y el clima en el trabajo (2,42). Esto es evidencia de condiciones organizacionales que afectan la percepción de

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.

los colaboradores y generar la importación de un plan de mejora, en específico, del área comercial.

Ante esta realidad, el presente estudio tuvo como propósito diseñar un plan de mejora del clima organizacional para el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., mediante la identificación de las principales problemáticas que afectan a los colaboradores y la formulación de estrategias orientadas a fortalecer su satisfacción y compromiso organizacional.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, empleando herramientas de diagnóstico que permitieron recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre la percepción de los colaboradores. A partir de los resultados obtenidos, se planteó una propuesta integral de mejora que incluye acciones relacionadas con la comunicación, el reconocimiento, el bienestar laboral, la gestión por competencias y los procesos de talento humano.

Finalmente, este proyecto busca aportar tanto al fortalecimiento de la gestión organizacional de ALMACENESBESTPC S.A.S. como al desarrollo de conocimientos aplicados en el ámbito de la gestión del talento humano, demostrando la importancia del clima organizacional como elemento clave para el desempeño y la productividad empresarial.

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.

Capítulo 1. Introducción y problema

1.1 Planteamiento del problema e importancia del estudio

Definición del proyecto

El proyecto tiene como finalidad identificar los factores que influyen en el clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S. y, con base en los resultados obtenidos, diseñar un plan de mejora orientado a fortalecer el ambiente laboral. Para ello, se considerarán de manera preliminar como dimensiones de análisis la comunicación interna, la carga laboral, el liderazgo, el reconocimiento y la compensación, con el propósito de determinar su incidencia en la percepción del clima organizacional

Más concretamente, el diagnóstico aplicado a los 50 vendedores diagnosticó un clima organizacional promedio de 2,59 sobre 5, lo que significa un clima organizacional desfavorable. Las dimensiones que presentaron la valoración más baja fueron la percepción salarial: con un 2,18; la comunicación interna: con un 2,24; y el clima laboral general: con un 2,42. Estos resultados dan cuenta de la existencia del problema organizacional y justifican la elaboración de un plan de mejora dirigido al área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S.

El propósito de este proyecto es mejorar la comunicación, la jornada laboral y relaciones interpersonales de los colaboradores con el objetivo de promover la satisfacción laboral.

Naturaleza o tipo de proyecto

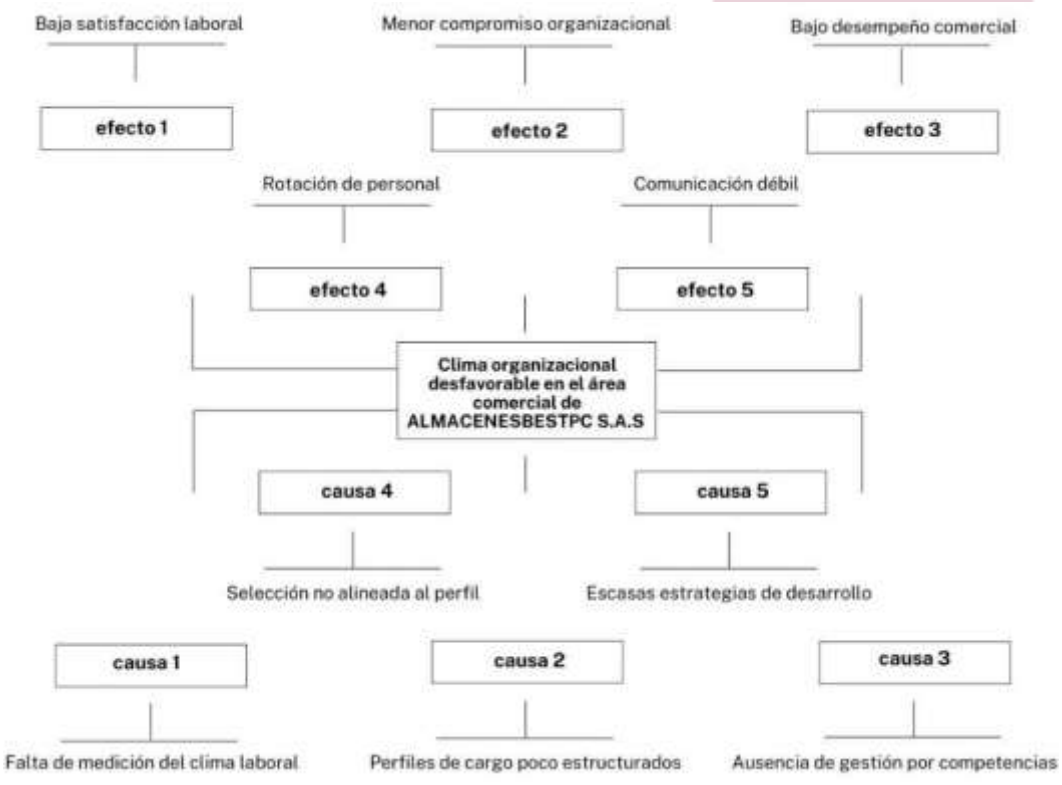
El proyecto responde a una problemática real por ende es de carácter aplicado, el cual busca generar soluciones para mejorar el clima organizacional del área comercial. Se realizará

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.

bajo un enfoque de investigación mixto, ya que combina métodos cualitativos (mosca en la pared) y cuantitativos (encuesta de clima laboral), mismo que nos permitirá diseñar un plan de mejora con los datos obtenidos aportando así soluciones concretas al área comercial de la empresa.

El tipo de estudio es descriptivo-propositivo, porque hace un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S y, con base en los resultados obtenidos, elabora un plan de mejora. La implementación y evaluación de la propuesta deban ser desarrollados en una fase siguiente, puesto que el alcance de la investigación actual está restringido al diagnóstico y la elaboración del plan.

Figura 1. *Árbol de problemas*



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.

Nota. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 1, la principal problemática es el clima organizacional indeseable existente en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S. Entre las principales causas del mismo están la no medición periódica del clima laboral, la existencia de perfiles de cargo poco estructurados, los procesos de selección que no se encuentran alineados con los requisitos del puesto, la no existencia de un modelo de gestión por competencias y la escasa oportunidad de desarrollo del personal, disolviendo así las condiciones para favorecer el trabajo en equipo, la atención de las necesidades de los colaboradores, la comunicación interna y la coordinación de los trabajos. Por lo tanto, pueden aparecer la insatisfacción laboral, el bajo compromiso organizacional, el alto índice de rotación del personal y el bajo desempeño comercial. Por ende, se requiera una intervención integral que articule el diagnóstico del clima laboral, la gestión por competencias, el desarrollo de las personas y el seguimiento de los resultados mediante indicadores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejora del clima organizacional para el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., que incluya estrategias de intervención, responsables, los indicadores de seguimiento y evaluación, presupuesto y cronograma de implementación, orientado a fortalecer la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los vendedores.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar mediante herramientas de medición como encuesta (clima organizacional) y técnica de mosca en la pared el estado actual del clima laboral en el área comercial.

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.

- Diseñar el perfil del cargo de vendedor con una estructura técnica que sirva como base para los procesos de atracción y selección de personal en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S.
- Proponer un modelo de gestión por competencias alineado con el giro de negocio de ALMACENESBESTPC S.A.S.
- Diseñar un plan de mejora para el área comercial basado en los resultados obtenidos que fortalezca el clima organizacional.
- Estimar la viabilidad financiera preliminar del plan de mejora mediante el cálculo del presupuesto, los beneficios esperados y el retorno de la inversión proyectado.

1.3 Justificación e importancia del trabajo de investigación

El clima organizacional es uno de los pilares fundamentales para el éxito de una organización, ya que influye directamente en la motivación, el desempeño, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores. Un ambiente de trabajo favorable permite fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la comunicación y promover el cumplimiento eficiente de los objetivos.

En ALMACENESBESTPC S.A.S., el área comercial desempeña un papel estratégico por su contacto directo con los clientes y su contribución al cumplimiento de las metas de ventas de la empresa. Sin embargo, la existencia de factores que afectan el clima organizacional puede generar desmotivación, disminución del rendimiento, dificultades en el trabajo en equipo.

Por esta razón, surge la necesidad de desarrollar una investigación que permita conocer la situación actual del clima organizacional dentro del área comercial, mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico. La información obtenida servirá como base para diseñar un plan de

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.

mejora orientado a fortalecer las condiciones laborales y promover un entorno de trabajo más positivo y productivo del área comercial.

La importancia de este estudio radica en que permitirá generar propuestas enfocadas en el bienestar de los colaboradores y en el fortalecimiento de la gestión del talento humano, contribuyendo al incremento de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño del área comercial. De esta manera, ALMACENESBESTPC S.A.S. podrá contar con estrategias que favorezcan el desarrollo de su personal.

Perfil de la organización

ALMACENESBESTPC S.A.S. es una empresa ecuatoriana con presencia a nivel nacional, dedicada a la comercialización de electrodomésticos, tecnología y productos para el hogar. Su historia se remonta a más de 20 años, cuando su fundador inició las actividades comerciales en la ciudad de Quito, impulsando posteriormente el crecimiento y la consolidación de la organización en el mercado ecuatoriano.

En sus inicios, la empresa se enfocó en la comercialización de computadoras y equipos tecnológicos. Posteriormente, mediante una estrategia orientada al crecimiento, la innovación y la satisfacción del cliente, amplió progresivamente su portafolio con nuevas líneas de electrodomésticos, equipos electrónicos y artículos para el hogar

ALMACENESBESTPC S.A.S. cuenta con aproximadamente 250 colaboradores y 27 agencias distribuidas a nivel nacional. El área comercial, integrada por 50 vendedores, constituye el foco del presente estudio debido a su impacto directo en las ventas, la atención al cliente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

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.

Misión

Mejorar la calidad de vida de las familias ecuatorianas ofreciendo los mejores productos para el hogar y electrodomésticos a plazos, mediante una evaluación ágil, ventas multicanal y precios competitivos entre los más económicos del mercado, incluyendo opciones como el pago contra entrega, trabajando con marcas confiables y un equipo comprometido con brindar una atención cercana y eficiente, impulsando sueños que transforman los hogares y generan felicidad en cada familia.

Visión

Ser la empresa líder en el Ecuador en productos para el hogar a plazos, expandiendo nuestra presencia a nivel nacional y transformando cada vez más hogares con soluciones accesibles, confiables y de calidad.

Valores

- **Compromiso organizacional:** Actuar con responsabilidad y dedicación en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Trabajo en equipo:** Promover la cooperación, el respeto y la comunicación efectiva entre colaboradores.
- **Innovación:** Fomentar la creatividad y la adaptación constante a los cambios tecnológicos y organizacionales.
- **Integridad:** Desempeñar las funciones con ética, honestidad y transparencia.
- **Desarrollo continuo:** Incentivar el aprendizaje permanente y el crecimiento profesional del talento humano.
- **Orientación al servicio:** Garantizar una atención eficiente y de calidad tanto al cliente

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.

interno como externo.

Información sobre empleados y otros trabajadores

Actualmente, la nómina de vendedores está integrada por 50 colaboradores, distribuidos en 23 mujeres y 27 hombres, evidenciando una participación equilibrada de ambos géneros dentro de la estructura organizacional. Esta composición contribuye al desarrollo de un ambiente de trabajo diverso y orientado al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Figura 2. *Nómina de vendedores*



Nº	Tipo de Id	Identificación	Nacionalidad	Apellidos	Nombres	Fecha Ingreso	Cargo	TipoContrato	Sucursal	TipoDiscapaci	Genero
1	Cedula	0106555557	Ecuatoriano	VILLA GALLEGO	JESSICA MARLENE	01/05/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Machachi		Femenino
2	Cedula	0107960000	Ecuatoriano	MENDOZA CASTRO	JENNIFER PAOLA	01/05/2019	Vendedor	INDEFINIDO	Santiguizu T		Femenino
3	Cedula	0150076370	Ecuatoriano	VILLAVICENCIO LEDESMA	JONNATHAN ISMAEL	25/03/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Cuenca		Masculino
4	Cedula	0230111300	Ecuatoriano	PIÑA MATUTE	JOSEPH OMAR	03/04/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
5	Cedula	0201774221	Ecuatoriano	CARRILLO LLUMITAXI	JEFFERSON DAVID	01/11/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Guaranda		Masculino
6	Cedula	0202062434	Ecuatoriano	REA AGUAGUIÑA	TELMO ALEXIS	18/03/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Maldonado		Masculino
7	Cedula	0202106993	Ecuatoriano	MEDINA ROSERO	VANESSA ELIZABETH	01/08/2028	Vendedor	INDEFINIDO	Guaranda		Femenino
8	Cedula	0202258937	Ecuatoriano	CAMACHO RIERA	CAROL MISKEL	01/07/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Chillogallo		Femenino
9	Cedula	0202367312	Ecuatoriano	SOLANO BUÑAY	MARIA JOSE	01/09/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Femenino
10	Cedula	0250064496	Ecuatoriano	MELENDRES MALDONADO	ERIKA ESTEFANIA	06/02/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Guaranda		Femenino
11	Cedula	0250074408	Ecuatoriano	QUILLE PASTO	FREDDY WLADIMIR	01/12/2028	Vendedor	INDEFINIDO	Guaranda		Masculino
12	Cedula	0301088689	Ecuatoriano	ORDOÑEZ CORREA	BLANCA CECILIA	01/08/2019	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz	FISICA	Femenino
13	Cedula	0401752466	Ecuatoriano	VINUEZA GUERRERO	NATALY KATERINE	01/07/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Chillogallo		Femenino
14	Cedula	0401873885	Ecuatoriano	MONTENEGRO GARCIA	CRISTIAN STIVEN	01/11/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
15	Cedula	0402111801	Ecuatoriano	MARTINEZ PUEDMAG	KEVIN VLADIMIR	09/03/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Tumbaco		Masculino
16	Cedula	0501824139	Ecuatoriano	ANTE TOAQUIZA	MARIA ECILIA	01/03/2019	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Femenino
17	Cedula	0503944588	Ecuatoriano	ZAMBRANO BONILLA	JENNIFER NATALY	01/11/2023	Vendedor	INDEFINIDO	Guaranda		Femenino
18	Cedula	0504156241	Ecuatoriano	NARVAEZ TOBAR	MARCO FERNANDO	01/12/2022	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
19	Cedula	0504637796	Ecuatoriano	CANDELEJO GUANOTUÑA	BYRON MARCELO	13/02/2028	Vendedor	INDEFINIDO	Tumbaco		Masculino
20	Cedula	0504719953	Ecuatoriano	CLAUCIO SILVA	ADRIANA SOLEDAD	01/02/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Latacunga		Femenino
21	Cedula	0550153944	Ecuatoriano	SALAS FLECHER	KEVIN	01/02/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Latacunga		Masculino
22	Cedula	0550495236	Ecuatoriano	TAIPE NEGRETE	BRAYAN ROBERTO	01/05/2029	Vendedor	INDEFINIDO	Latacunga		Masculino
23	Cedula	0550495764	Ecuatoriano	RODRIGUEZ LOJANO	LEONARDO WLADIMIR	01/06/2023	Vendedor	INDEFINIDO	Latacunga		Masculino
24	Cedula	0602910406	Ecuatoriano	ALBAN PALOMINO	GUILLERMO EZEQUIEL	01/09/2019	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
25	Cedula	0602131525	Ecuatoriano	LOGROÑO CEVALLOS	CARLA GABRIELA	01/01/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Femenino
26	Cedula	0602188888	Ecuatoriano	LOPEZ LOPEZ	JOHANNA ELIZABETH	01/02/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Administrac		Femenino
27	Cedula	0604013984	Ecuatoriano	SANTOS PILCO	KARLA ELIZABETH	01/06/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Maldonado		Femenino
28	Cedula	0604864259	Ecuatoriano	MORETA GUERRERO	ERALDO ESTALIN	01/04/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Riobamba		Masculino
29	Cedula	0605059529	Ecuatoriano	CARCHIPULLA CUEVA	CAROLINE FERNANDA	01/03/2021	Vendedor	INDEFINIDO	Guaranda		Femenino
30	Cedula	0605220803	Ecuatoriano	QUILLALLICACHI	LUIS ANGEL	01/12/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Riobamba		Masculino
31	Cedula	0605233852	Ecuatoriano	MARTINEZ LOPEZ	CARLOS RODRIGO	01/08/2019	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
32	Cedula	0605311323	Ecuatoriano	GUERRON LLONGO	HANS ALEXANDER	01/02/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Riobamba		Masculino
33	Cedula	0606086164	Ecuatoriano	CAJILEMA MACANCELA	NANCY ZENAIDA	01/05/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Femenino
34	Cedula	0750113108	Ecuatoriano	ROJAS GARCES	JULIO CESAR	01/05/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
35	Cedula	0750666618	Ecuatoriano	RIVERA RODRIGUEZ	MAYRA ALEJANDRA	01/09/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Femenino
36	Cedula	0750079400	Ecuatoriano	DELGADO VARGAS	JOSTIN JAREN	01/10/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Camilo del F		Masculino
37	Cedula	0802266303	Ecuatoriano	VALENCIA CORTEZ	LILIANA DEL ROSARIO	01/02/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Calderón		Femenino
38	Cedula	0802060820	Ecuatoriano	BONE PILATAXI	CRISTHIAN DANIEL	01/06/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
39	Cedula	0803075479	Ecuatoriano	BERMUDEZ FLORES	EVELYN ANDREA	01/02/2028	Vendedor	INDEFINIDO	Cotocollao		Femenino
40	Cedula	0803361066	Ecuatoriano	LALALEO PARRAGA	DEVY PAUL	01/02/2026	Vendedor	INDEFINIDO	Tumbaco		Masculino
41	Cedula	0804469001	Ecuatoriano	SOLORZANO SOTO	GABRIEL ADRIAN	01/02/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
42	Cedula	0804691271	Ecuatoriano	GAIBOR PANAFIEL	NICOLE JUSTINE	01/03/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Femenino
43	Cedula	0927705985	Ecuatoriano	FRANCO QUINDE	LUIS ALEXANDER	01/04/2023	Vendedor	INDEFINIDO	Sangolqui E		Masculino
44	Cedula	0950981263	Ecuatoriano	AYOVI MICOLTA	STEVEN JOSUE	01/12/2024	Vendedor	INDEFINIDO	Chillogallo		Masculino
45	Cedula	0950460331	Ecuatoriano	VERA ALLAICA	LICETTE ESTEFANIA	18/02/2028	Vendedor	INDEFINIDO	Cuenca		Femenino
46	Cedula	1002940308	Ecuatoriano	RODRIGUEZ FLORES	ALVARO ROMMEL	01/02/2028	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino
47	Cedula	1002220456	Ecuatoriano	TORRES CHANDI	DARWIN JAHIR	01/04/2025	Vendedor	INDEFINIDO	Matriz		Masculino

Nota. Elaboración propia.

Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Los procesos clave vinculados al mejoramiento del clima laboral en ALMACENESBESTPC S.A.S. comprenden la gestión de reclutamiento y selección, inducción,

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.

capacitación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, comunicación interna y gestión del bienestar laboral, principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

ALMACENESBESTPC S.A.S. mantiene una facturación aproximada de USD 2 millones mensuales, lo que representa ingresos cercanos a USD 24 millones anuales. Estos resultados reflejan la solidez de su modelo de negocio basado en la comercialización de electrodomésticos, tecnología, tanto al contado como mediante crédito directo. Su crecimiento sostenido y presencia a nivel nacional la posicionan como una empresa relevante dentro del sector retail ecuatoriano.

Modelo de negocio

La organización desarrolla sus actividades comerciales a través de dos modelos de negocio principales, enfocados en la comercialización de electrodomésticos y productos tecnológicos. El primero corresponde a las ventas al contado, dirigidas a clientes que realizan el pago total de su compra de manera inmediata.

El segundo modelo se basa en la venta a crédito mediante cuotas, permitiendo a los clientes acceder a los productos a través de planes de financiamiento adaptados a sus necesidades y capacidad de pago. Esta combinación de modalidades comerciales permite a la empresa ampliar su alcance en el mercado, brindar mayores facilidades de compra y fortalecer su competitividad, atendiendo a diferentes segmentos de clientes.

Grupos de interés internos y externos

Los grupos de interés de ALMACENESBEST PC S.A.S. están conformados por todas aquellas personas, organizaciones e instituciones que influyen o son impactadas por las actividades de la empresa.

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.

Grupos de interés internos:

- Colaboradores.
- Jefaturas
- Gerencias
- Accionistas.

Grupos de interés externos:

- Clientes.
- Proveedores.
- Entidades financieras.
- Aliados tecnológicos
- Organismos de control y entidades gubernamentales.
- Comunidad en general.
- Instituciones educativas y organismos relacionados con el empleo.

La adecuada gestión de estos grupos de interés permite fortalecer las relaciones institucionales, mejorar la calidad del servicio, garantizar el cumplimiento normativo y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

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.

Capítulo 2. Marco conceptual

En este capítulo se describen y analizan las principales ideas que sostienen el diseño del plan de mejora del clima organizacional para el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S, y, en este sentido, se desarrollan el clima organizacional, la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación, la gestión por competencias y el ciclo PHVA, por su relación con el bienestar, el compromiso y el desempeño de los colaboradores y la mejora de los procesos organizacionales.

2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional es uno de los pilares fundamentales para el éxito de una organización, ya que influye directamente en la motivación, el desempeño, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores. Un ambiente de trabajo favorable permite fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la comunicación y promover el cumplimiento eficiente de los objetivos.

En las organizaciones, el clima laboral representa un elemento estratégico debido a que permite comprender la percepción de los colaboradores respecto al entorno en el que desarrollan sus actividades. Factores como la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento, la compensación y las condiciones laborales influyen directamente en la forma en que los trabajadores interpretan su experiencia dentro de la empresa.

El análisis del clima organizacional permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la gestión del talento humano, debido a que una percepción positiva del ambiente laboral favorece la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

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.

En este sentido, el fortalecimiento del clima organizacional constituye una herramienta clave para promover ambientes laborales saludables, mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

La satisfacción laboral representa un aspecto esencial dentro de la gestión del talento humano, debido a que refleja el nivel de bienestar, conformidad y percepción positiva que tienen los colaboradores respecto a su trabajo y las condiciones en las que desarrollan sus actividades. Este elemento se relaciona directamente con la motivación, el compromiso organizacional y la disposición de los trabajadores para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La satisfacción laboral está influenciada por diversos factores internos de la organización, entre ellos las condiciones de trabajo, la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de equidad dentro de la empresa. Cuando estos elementos son gestionados adecuadamente, favorecen la generación de ambientes laborales positivos y fortalecen la relación entre los colaboradores y la organización.

2.2 Satisfacción laboral

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, analizar la satisfacción laboral permite identificar las necesidades y expectativas de los trabajadores, facilitando la implementación de estrategias orientadas al bienestar y al fortalecimiento del desempeño laboral. Una adecuada satisfacción de los colaboradores contribuye a disminuir factores negativos como la rotación, el desinterés y la disminución del compromiso con la organización.

En este sentido, la satisfacción laboral se convierte en un indicador relevante para evaluar la efectividad de las prácticas organizacionales, ya que permite conocer cómo los

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.

colaboradores valoran su experiencia dentro de la empresa y cómo esta percepción puede influir en su rendimiento y permanencia.

2.3 Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional constituye un elemento fundamental dentro de las empresas, debido a que influye en la forma en que los equipos de trabajo se relacionan, desarrollan sus actividades y alcanzan los objetivos establecidos. Un liderazgo adecuado permite orientar a los colaboradores, fortalecer la comunicación interna y promover un ambiente laboral basado en la confianza, la colaboración y el compromiso.

Dentro de las organizaciones, el líder cumple un papel estratégico al guiar, motivar y acompañar a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones. La manera en que los responsables gestionan los equipos influye directamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral, el reconocimiento recibido y la valoración de sus aportes dentro de la organización.

El liderazgo efectivo requiere habilidades relacionadas con la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la capacidad de generar motivación en los equipos de trabajo. Estas competencias permiten establecer relaciones laborales positivas y favorecer la construcción de un clima organizacional adecuado.

En el contexto de la gestión del talento humano, el liderazgo representa un factor determinante para fortalecer el desempeño individual y colectivo, debido a que los estilos de dirección pueden influir en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.

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.

2.4 Comunicación interna

La comunicación interna, a su vez, constituye un aspecto fundamental de las organizaciones puesto que permite la comunicación entre los diversos niveles y áreas que configura la estructura de la organización. Una buena comunicación permite la coordinación de actividades, el fortalecimiento de la relación laboral y que el personal haga una interpretación coherente de los objetivos que tiene que desarrollar y de las funciones y responsabilidades que tiene que llevar a cabo.

Dentro del clima de la organización, la comunicación interna se encuentra como un factor determinante, puesto que afecta la interpretación que los obreros desarrollan de la transparencia, del liderazgo y del grado de integración existente en la empresa. Cuando el canal de los procesos de comunicación funciona el clima resulta mejor, se da una mayor confianza, participación y sentido de pertenencia por parte de los obreros.

Una correcta comunicación de la organización permite evitar conflictos, mejora la colaboración entre equipos de trabajo y permite realizar la toma de decisiones. Sin embargo, una comunicación deficiente permite la generación de incertidumbres, posteriormente la desmotivación, la aparición de errores operativos y dificultades en las relaciones entre los miembros de la organización.

Desde la empresa, mejorar la comunicación interna será una estrategia importante para facilitar la mejora del clima laboral, ya que permite el escuchar las necesidades de los obreros, fomentar espacios de retroalimentación y actividades orientadas a llevar a cabo la mejora del bienestar y el compromiso de los obreros organizacionales.

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.

2.5 Gestión por competencias

La gestión por competencias representa una forma de abordar estratégicamente la administración del capital humano, ya que es capaz de identificar, desarrollar y potenciar las capacidades, conocimientos, habilidades y conductas que necesitan tener los colaboradores para que puedan realizar sus funciones de manera efectiva dentro de una organización.

El enfoque que plantea proviene de la coincidencia que puede existir entre las características que tienen las personas y la consecución de los objetivos organizacionales, considerando no sólo los conocimientos técnicos exigidos para un determinado puesto de trabajo, sino que también recoge todas aquellas actitudes, valores y comportamientos que participan activamente en el desempeño laboral, de tal manera que la gestión por competencias puede fundamentar criterios más objetivos en los procesos de selección, evaluación, formación y desarrollo del personal.

En el ámbito de las organizaciones, una vez que se identifican correctamente las competencias, se pueden construir perfiles de cargo acordes a las necesidades institucionales que persigue la organización para seleccionar personal que se asemeje más a las tareas requeridas y a la cultura organizacional. Asimismo, la gestión por competencias puede ayudar a fortalecer el desempeño individual y colectivo mediante procesos de formación y aprendizaje, así como la mejora continua.

En el contexto de la gestión del capital humano, la gestión por competencias puede considerarse una herramienta capaz de favorecer la toma de decisiones estratégicas referidas a las personas, ya que permite identificar las capacidades que existen, reconocer oportunidades

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.

de desarrollo e ilustrar acciones que puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.6 Ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar)

El ciclo PHVA supone una herramienta de gestión para la mejora continua de los procesos de las organizaciones, en tanto que delimita una metodología sistemática para reconocer las oportunidades de mejora, desarrollar acciones, hacer evaluaciones y producir los ajustes que ayuden a conseguir eficacia institucional.

El ciclo PHVA está constituido por cuatro fases, la primera es Planificar que se identifica a través de necesidades, problemas, u oportunidades de mejora, la Segunda fase corresponde a Hacer en donde son ejecutadas las actividades programadas y aplicadas a través de las acciones orientadas con el objetivo de aumentar los resultados.

A continuación, la fase correspondiente a Verificar en donde es necesario analizar los resultados alcanzados mediante el seguimiento y evaluación de los indicadores fijados.

A la fase correspondiente Actuar, sólo se le puede atribuir sentido en tanto que se erijan los objetivos de corrección o de mejora orientados a conseguir procesos y a mejorar la sustentabilidad alcanzada.

Dentro del aula de gestión en la organización como herramienta estratégica generadora de mejora continua, ya que permite adoptar decisiones de forma continuada mediante la evaluación de los procesos. Con la aplicación de la metodología el desarrollo de las acciones pasa a ser estructurado, adaptable y orientado hacia el cumplimiento de las metas del aula de gestión en la organización.

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.

La aplicación del ciclo PHVA en el clima de la organización permite diseñar un plan de mejora a partir de un diagnóstico, programar acciones específicas, evaluar su impacto, realizar los ajustes que sean necesarios para mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los y las colaboradoras.

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.

Capítulo 3. Metodología y diagnóstico

3.1 Enfoque mixto

La presente investigación tiene un enfoque mixto, debido a que combina técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del clima organizacional en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S.

El estudio posee un alcance descriptivo y propositivo, ya que permitió diagnosticar la situación actual del clima organizacional mediante la recopilación y análisis de información, para posteriormente diseñar un plan de mejora fundamentado en los resultados obtenidos

Como técnica cuantitativa se aplicó una encuesta estructurada de clima organizacional basada en escala Likert, la cual permitió recopilar información relacionada con dimensiones como comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, compensación, carga laboral, recursos disponibles, motivación y percepción general del clima laboral.

Como técnica cualitativa se aplicó la herramienta etnográfica denominada “mosca en la pared”, mediante la cual se realizó una observación discreta del comportamiento de los colaboradores del área comercial durante su jornada laboral, permitiendo identificar situaciones relacionadas con la dinámica laboral y las necesidades del equipo.

La información obtenida mediante ambas técnicas fue organizada, clasificada e interpretada. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas, mientras que la información cualitativa fue examinada mediante la identificación de categorías y patrones de comportamiento, permitiendo contrastar los resultados y fundamentar la propuesta de mejora

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.

Durante todo el proceso investigativo se garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes, utilizando los datos únicamente con fines académicos y de investigación.

3.2 Población y participantes

La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., quienes participaron voluntariamente en el proceso de recolección de información.

La investigación consideró como participantes a los 50 vendedores que conforman el área comercial de la empresa, debido a que representan el grupo directamente relacionado con la problemática analizada del clima organizacional.

Adicionalmente, participaron como actores clave el Jefe de Recursos Humanos y el responsable de Bienestar Laboral, debido a su relación directa con la gestión del talento humano y el seguimiento de las acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

3.3 Mosca en la pared

3.3.1 Fundamentación de la observación etnográfica

Las herramientas etnográficas consisten en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Estas permiten incorporar las experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones de los participantes tal como son expresadas dentro de su contexto real (Murillo & Martínez-Garrido, 2010)

La incorporación de herramientas etnográficas dentro del proceso de investigación permitió obtener información relevante para comprender las necesidades de los colaboradores

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.

del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., facilitando la identificación de factores que influyen en el clima organizacional y proporcionando elementos necesarios para el diseño de propuestas de mejora.

3.3.2 Aplicación mosca en la pared

En el presente estudio se aplicó la técnica denominada “Mosca en la pared”, la cual consiste en una observación discreta del comportamiento de los colaboradores dentro de su entorno habitual de trabajo, sin intervenir directamente en sus actividades. Esta herramienta permitió analizar las dinámicas laborales, las interacciones entre compañeros, la comunicación interna, el liderazgo, la distribución de actividades y otros factores relacionados con el ambiente organizacional.

La aplicación de esta técnica permitió obtener evidencia cualitativa sobre situaciones observadas durante la jornada laboral de los colaboradores del área comercial, identificando aspectos que posteriormente fueron contrastados con la información obtenida mediante la encuesta de clima organizacional.

La observación etnográfica se desarrolló en la oficina matriz y en la sucursal Sur de la ciudad de Quito, durante los días 13 y 14 de junio del presente año. Los actores considerados en esta fase fueron los colaboradores del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S. La información recopilada fue organizada mediante una matriz de registro de observación, permitiendo clasificar las conductas observadas, la evidencia obtenida y una interpretación preliminar de los hallazgos identificados.

Para poder especificar las condiciones bajo las que se llevó a cabo la observación etnográfica, nos hemos permitido elaborar la ficha metodológica de aplicación de la técnica

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.

"mosca en la pared", donde se establece: el objetivo para la observación, los espacios y las fechas de aplicación, los sujetos que se observan, las categorías de registro, las evidencias recogidas, el procedimiento de análisis y las principales limitaciones del proceso.

Tabla 1

Ficha metodológica de la observación etnográfica mediante la técnica "mosca en la pared"

Aspecto metodológico	Descripción
Técnica aplicada	Observación etnográfica no participante mediante la técnica "mosca en la pared".
Propósito	Identificar comportamientos, interacciones y situaciones relacionadas con el clima organizacional en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S.
Lugar de aplicación	Oficina matriz y sucursal Sur de ALMACENESBESTPC S.A.S., ubicadas en la ciudad de Quito.
Fechas	13 y 14 de junio de 2026.
Duración de la observación	Dos jornadas de observación, desarrolladas los días 13 y 14 de junio de 2026.
Número de observadores	5 observadores
Participantes observados	Colaboradores del área comercial que se encontraban desarrollando sus actividades habituales durante las jornadas de observación.

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.

Tipo de participación	Observación discreta y no participante, sin intervención directa en las actividades de los colaboradores.
Categorías de observación	Comunicación, liderazgo, metas y responsabilidades, reconocimiento, compensación, carga laboral, trabajo en equipo, recursos, motivación y clima organizacional.
Criterios de registro	Se registraron únicamente conductas, interacciones y situaciones directamente observables relacionadas con las categorías previamente definidas.
Evidencia obtenida	Matriz de registro de observación y diez notas de campo asociadas con las categorías analizadas.
Forma de análisis	La información fue organizada por categorías, interpretada de manera descriptiva y contrastada posteriormente con los resultados de la encuesta de clima organizacional.
Limitaciones	La observación se realizó únicamente en dos sedes y durante dos jornadas, por lo que los hallazgos representan las situaciones observadas en esos lugares y momentos específicos. La presencia de los observadores también pudo influir en el comportamiento habitual de algunos colaboradores.

Nota. Elaboración propia.

3.3.3 Registro de observación etnográfica

Con el propósito de documentar de forma sistemática la información obtenida durante la observación, se elaboró una matriz de registro que permitió organizar las conductas observadas,

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.

la evidencia recopilada y su posterior contraste con los resultados obtenidos mediante la encuesta de clima organizacional.

Categoría	Conducta observada	Evidencia registrada	Interpretación preliminar
Comunicación	Se observaron consultas frecuentes entre vendedores y supervisores durante la jornada laboral.	Nota de campo 1	Se identificó la necesidad de fortalecer algunos procesos de comunicación interna.
Liderazgo	El supervisor brindó orientación cuando los colaboradores solicitaron apoyo.	Nota de campo 2	Se evidenció acompañamiento del jefe inmediato durante determinadas actividades.
Metas y responsabilidades	Los colaboradores realizaron seguimiento constante a las metas comerciales.	Nota de campo 3	Se observó interés por cumplir los objetivos establecidos.
Reconocimiento	No se evidenciaron espacios formales de reconocimiento durante la jornada observada.	Nota de campo 4	Se consideró necesario profundizar esta percepción mediante la encuesta.

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.

Compensación	Algunos colaboradores realizaron comentarios relacionados con las comisiones e incentivos.	Nota de campo 5	Se identificó como un aspecto que requería mayor análisis.
Carga laboral	Durante las horas de mayor demanda algunos vendedores atendían simultáneamente a varios clientes.	Nota de campo 6	Se observó una posible concentración de actividades en determinados horarios.
Trabajo en equipo	Los colaboradores colaboraban entre sí cuando aumentaba la demanda de clientes.	Nota de campo 7	Se evidenció apoyo entre compañeros.
Recursos	Los vendedores utilizaron normalmente las herramientas tecnológicas disponibles.	Nota de campo 8	Se verificó el uso permanente de recursos de trabajo.
Motivación	Los colaboradores mantuvieron actitud proactiva durante gran parte de la jornada.	Nota de campo 9	Será contrastado con la percepción expresada en la encuesta.

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.

Clima organizacional	Se observaron relaciones de respeto entre la mayoría de colaboradores.	Nota de campo 10	La percepción general será validada mediante la encuesta.

3.3.4 Resultados diagnósticos de la observación etnográfica

Los resultados alcanzados por grupo de la técnica mosca en la pared permiten identificar diversos aspectos favorables y oportunidades de mejora relacionados con el clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S: la interpretación se realizó a partir de las conductas e interacciones observadas durante las intervenciones de observación específicas de las jornadas de la oficina matriz y la sucursal Sur.

Respecto a las oportunidades de mejora, las consultas que hacían muy a menudo los vendedores a los supervisores evidencian la necesidad de potenciar algunos procesos de la comunicación interna. De igual modo, en las jornadas de observación no se recogieron evidencias de espacios formales de reconocimiento, ni observación de comentarios relacionados con las comisiones, ni incentivos; en torno a la carga de trabajo, se observó que, en horarios de mucha actividad, algún vendedor debía ir atendiendo a la vez a varios clientes de modo que puede reflejarse la concentración de las actividades en determinados momentos de la jornada.

Al mismo tiempo, la observación permitió identificar aspectos favorables: el supervisor orientaba cuando alguno de los colaboradores solicitaba apoyo, el seguimiento constante que hacían los vendedores hacia las metas comerciales, se registró la colaboración de los compañeros durante los picos de actividad con los clientes; además, los colaboradores usaron las herramientas tecnológicas (disponibles facilitados por la empresa), actuaron con una actitud

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.

proactiva y se reflejaron relaciones de respeto durante la mayor parte de la jornada observacional.

En suma, el diagnóstico cualitativo identifica como oportunidades de mejora la comunicación interna, el reconocimiento, la compensación, la carga de trabajo; las fortalezas iniciales por las que destaca la observación son el acompañamiento del supervisor, la búsqueda del objetivo, la colaboración de los compañeros, el uso de los recursos disponibles, y las relaciones de respeto. Debido a que la observación se llevó a cabo en dos sedes y durante dos jornadas, los hallazgos de la observación son contrastados posteriormente con los resultados de la encuesta de clima de la organización.

3.4 Encuesta Likert

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación (Kuznik , Hurtado, & Espinal , 2010).

La escala Likert es una escala de calificación ampliamente utilizada para medir constructos no observables, como actitudes, opiniones o percepciones, a través de un formato de respuesta estructurado. Consiste en una serie de afirmaciones o preguntas, cada una acompañada de un rango simétrico de opciones de respuesta que permiten a los encuestados indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo (Koo & Yang, 2025).

La encuesta de clima organizacional fue diseñada para medir la percepción de los colaboradores del área comercial respecto a factores relacionados con la comunicación interna, liderazgo, organización del trabajo, reconocimiento, compensación, carga laboral, trabajo en equipo, recursos disponibles, motivación y percepción general del clima laboral. Estas dimensiones permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora que influyen directamente

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.

en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores dentro de ALMACENESBESTPC S.A.S.

Escala utilizada: Likert de 5 puntos:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Figura 3. *Encuesta de clima organizacional*



Nota. Elaboración propia.

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.

3.5 Design thinking

Según Hadida y Troilo (2020), este enfoque está centrado en la entrega de soluciones tempranas, iterativas e incrementales, y requiere un fuerte grado de colaboración. Se promueve la mejora continua, la capacidad de respuesta al cambio, la transparencia y la responsabilidad del equipo.

Ante las dinámicas cambiantes del mercado y las exigencias de eficiencia interna, se vuelve indispensable la implementación de metodologías ágiles dentro de las organizaciones. Estas permiten desarrollar procesos orientados a la adaptación, la mejora continua y la generación de soluciones eficientes frente a las necesidades internas y externas.

La ventaja de la agilidad radica en su enfoque proactivo, ya que, en lugar de depender de evaluaciones anuales o correctivos tardíos, permite el diseño y la ejecución de soluciones mediante procesos de retroalimentación constante. De este modo, la integración de prácticas ágiles contribuye a fortalecer la capacidad de respuesta organizacional, alineando el rendimiento de los equipos de trabajo con los objetivos estratégicos de la entidad.

El Design Thinking constituye una metodología orientada a la generación de soluciones innovadoras mediante la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios. Esta metodología se fundamenta en la empatía, la identificación de problemas, la generación de ideas, la creación de prototipos y la validación de alternativas, permitiendo desarrollar propuestas centradas en las personas y adaptadas al contexto organizacional.

La aplicación de metodologías ágiles como Design Thinking permite comprender las necesidades reales de los colaboradores y transformar dicha información en propuestas de mejora que respondan de manera efectiva a las problemáticas identificadas. Su enfoque

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.

colaborativo favorece la participación de los diferentes actores involucrados y facilita la construcción de soluciones viables, deseables y factibles dentro de la organización.

En este sentido, el Design Thinking representa una herramienta estratégica para abordar procesos de transformación organizacional, debido a que permite analizar las experiencias de los usuarios, identificar oportunidades de mejora y diseñar acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

3.5.1 Plan de investigación basado en Design Thinking

La investigación se desarrolló mediante un proceso metodológico orientado a comprender las necesidades y percepciones de los colaboradores del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., utilizando herramientas de diagnóstico que permitieron identificar factores relacionados con el clima organizacional.

Para el desarrollo del estudio se aplicaron herramientas basadas en metodologías ágiles, específicamente Design Thinking, con el propósito de comprender la experiencia de los colaboradores, identificar oportunidades de mejora y generar propuestas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

La aplicación de estas herramientas permitió recopilar información desde diferentes perspectivas, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión más amplia de la situación actual de la organización.

Figura 3. *Plan de investigación*

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.



Nota. Elaboración propia. El gráfico representa la herramienta etnográfica que se utilizara para el plan de investigación.

Tabla 2

Aplicación y trazabilidad de las fases de Design Thinking

Con la finalidad de poner de manifiesto la aplicabilidad de Design Thinking a lo largo del proceso de investigación, se trazó la interrelación existente entre las distintas fases, las herramientas que se utilizaron, las evidencias alcanzadas y la forma en que se integraron los hallazgos en la redacción de la propuesta de mejora. Esta interrelación facilitó desarrollar un camino sucesivo, centrado en las demandas de las personas trabajadoras del área comercial.

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.

Fase de Design Thinking	Herramienta aplicada	Evidencia obtenida	Uso de la evidencia y ajuste incorporado
Empatizar	Observación etnográfica mediante la técnica “mosca en la pared”	Registros de conductas e interacciones relacionados con la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, la compensación, la carga laboral, el trabajo en equipo, los recursos, la motivación y el clima organizacional.	Permitió identificar necesidades preliminares de los vendedores y orientar las dimensiones incluidas en la encuesta de clima organizacional.
Empatizar	Mapa de empatía	Identificación de lo que los colaboradores piensan, sienten, dicen y hacen dentro de su entorno laboral.	Permitió comprender las percepciones, emociones, necesidades y expectativas de los colaboradores y complementar los hallazgos de la observación.
Definir	Insights accionables	Preguntas orientadoras relacionadas con el clima organizacional, la carga laboral, las metas comerciales, la compensación y el sentido de pertenencia.	Permitió delimitar las principales problemáticas y establecer los aspectos prioritarios que debían atenderse mediante la propuesta de mejora.

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.

Idear	Brainwriting	Generación de propuestas orientadas a la comunicación interna, la escucha activa, la organización del trabajo y la participación de los colaboradores.	Se seleccionó la creación de espacios mensuales de escucha activa como una alternativa para fortalecer la comunicación y la confianza dentro del área comercial.
Prototipar	Storyboard	Representación visual y secuencial de la experiencia actual y esperada de los colaboradores.	Permitió visualizar la aplicación de los espacios de escucha activa, anticipar su funcionamiento e identificar posibles ajustes antes de su validación.
Testear	Presentación y validación del prototipo con actores clave	Retroalimentación del jefe de Recursos Humanos y del responsable de Bienestar Laboral sobre beneficios, oportunidades de mejora, dudas e ideas complementarias.	Se incorporó la necesidad de realizar seguimiento mensual, documentar los acuerdos, establecer indicadores y evitar que los espacios de escucha se conviertan únicamente en escenarios de quejas.

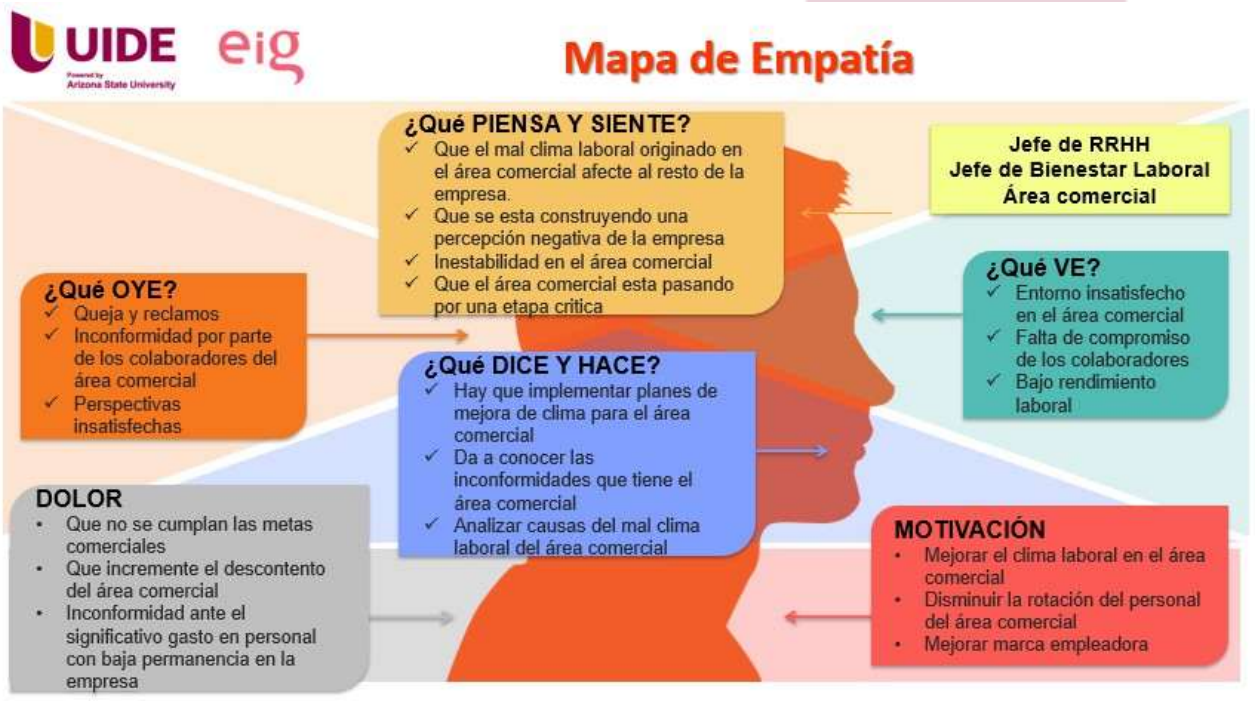
Nota. Elaboración propia.

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.

3.5.2 Mapa de empatía

El mapa de empatía se utilizó para interpretar la información obtenida durante la observación etnográfica, permitiendo comprender de manera integral las percepciones, necesidades y motivaciones de los colaboradores del área comercial. Esta herramienta facilitó el análisis de lo que los colaboradores piensan, sienten, dicen y hacen en su entorno laboral. Posteriormente, la información obtenida fue contrastada con los resultados de la encuesta de clima organizacional, fortaleciendo la comprensión de los factores que influyen en el clima organizacional del área comercial.

Figura 4. *Mapa de empatía*



Nota. Elaboración propia. Esta figura representa la herramienta de interpretación para comprender las necesidades emociones, pensamientos y comportamientos de los usuarios.

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.

3.5.3 Insights accionables resultante de la interpretación del usuario.

Preliminar 1: Comprender la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional del área comercial.

Insights

- ¿Cómo podríamos fortalecer el clima organizacional del área comercial?
- ¿Cómo podríamos identificar los factores que influyen en la percepción del clima laboral?
- ¿Cómo podríamos fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores?

Preliminar 2: Analizar la percepción de los colaboradores respecto a la carga laboral y su impacto en el desempeño.

Insights

- ¿Cómo podríamos mejorar la distribución de la carga laboral?
- ¿Cómo podríamos optimizar la organización de la jornada de trabajo?
- ¿Cómo podríamos contribuir a reducir la percepción de sobrecarga laboral?

Preliminar 3: Explorar cómo perciben los colaboradores las metas comerciales y la presión asociada a su cumplimiento.

Insights

- ¿Cómo podríamos apoyar a los colaboradores en el cumplimiento de las metas comerciales?

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.

- ¿Cómo podríamos fortalecer la motivación frente a los objetivos establecidos?
- ¿Cómo podríamos reducir la percepción de presión laboral en el área comercial?

Preliminar 4: Analizar la percepción de los colaboradores sobre la compensación y el sistema de incentivos.

Insights

- ¿Cómo podríamos fortalecer la percepción de equidad del sistema de compensación?
- ¿Cómo podríamos mejorar la comprensión del esquema de incentivos y comisiones?
- ¿Cómo podríamos incrementar la satisfacción de los colaboradores respecto a la compensación recibida?

Una vez que se identificaron las principales necesidades de los compañeros a través de la observación etnográfica, el mapa de empatía, los insights y la encuesta de clima organizacional, se procedió a las etapas de ideación, prototipado y testeo; todo ello posibilitó alternativas de solución, representación visual de la propuesta y validación de la misma con los actores clave de la organización.

3.5.4 Generación de ideas mediante brainwriting

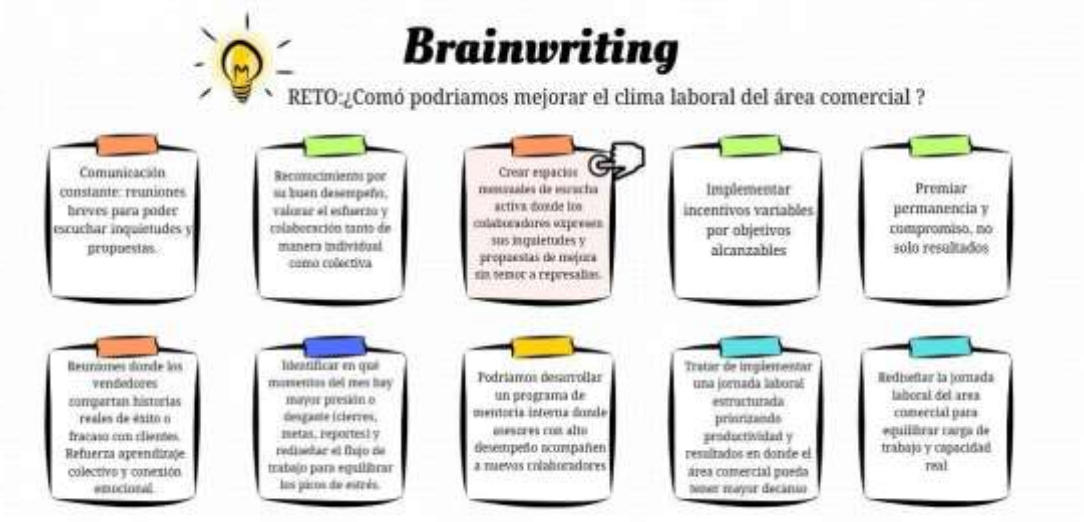
La técnica brainwriting, mediante la cual se utilizan las ideas generadas de una forma escrita, sistematizada y participativa facilita la obtención de distintas propuestas. En el trabajo que se presenta, esta herramienta se puso en práctica para obtener alternativas orientadas a fortalecer el clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S.

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.

Los resultados de esta etapa de aplicación del brainwriting concretamente propusieron la creación de espacios mensuales de escucha activa, donde los colaboradores puedan manifestar sus inquietudes, necesidades y propuestas de mejora en un ambiente donde prime la confianza y el respeto. Se buscaba aquí, entre otras cosas, conseguir aspectos relacionados con la comunicación interna, la jornada laboral, y la percepción sobre las compensaciones e incentivos.

Los resultados generados con el brainwriting permitieron que estas soluciones surgieran a partir de las experiencias de los colaboradores e impulsaron su participación en la búsqueda de oportunidades de mejora y en la elaboración de propuestas adecuadas a la realidad del área comercial.

***Figura 5**. Brainwriting*



Nota. Elaboración propia

Esta figura representa la generación de ideas de manera escrita con la finalidad de buscar una idea principal.

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.

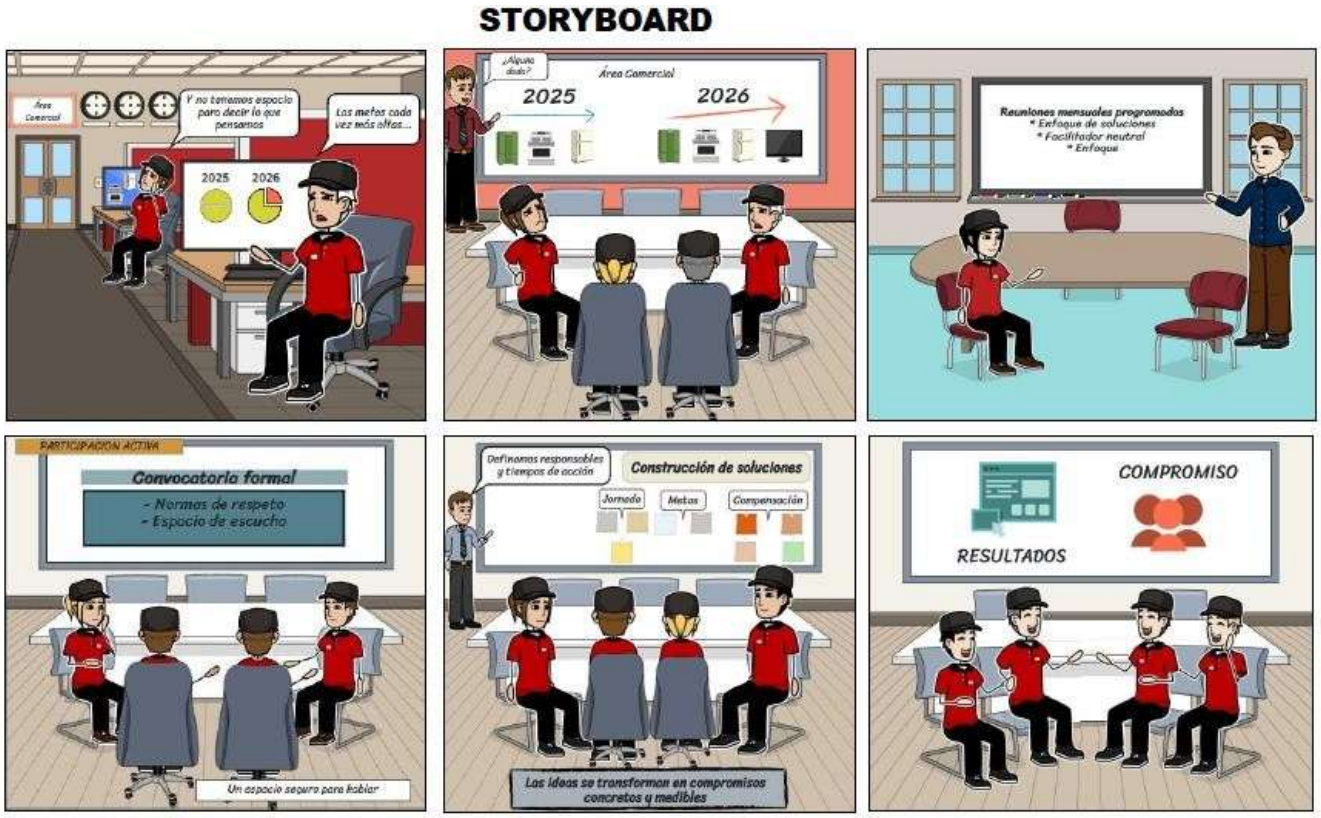
3.5.5 Prototipado de la propuesta mediante storyboard

Se utilizó la herramienta storyboard para representar de manera visual la propuesta de mejora. El storyboard es por lo tanto un prototipo que permite ilustrar de manera secuencial la experiencia actual y la esperada de los colaboradores del área comercial e igualmente muestra los principales aspectos que inciden sobre el clima organizacional.

A través del storyboard o prototipo se representaron situaciones que tenían que ver con la comunicación interna, con la participación de los colaboradores y con la creación de espacios de escucha activa. Esta herramienta permitió que la propuesta fuera comprendida y que al mismo tiempo se pudiera ofrecer una posible solución que tenía como objetivo las necesidades de las personas.

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.

Figura 6. *Storyboard*



Nota. Elaboración propia. En esta figura se observa la herramienta para prototipar ideas y plasmarlas mediante una historia o secuencia gráfica de ideas.

3.5.6 Testeo y validación del prototipo

La etapa de testeo brindó la oportunidad de validar la propuesta desarrollada mediante la puesta en escena del prototipo ante usuarios clave de la organización para conocer su percepción, definir oportunidades de mejora y saber si la solución asumida podía responder a las necesidades detectadas a lo largo del proceso de diagnóstico.

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.

La propuesta presentada a los jefes de RRHH y Bienestar Laboral dio una reacción positiva, sus rostros reflejaron interés, asombro y análisis, los cuales nos brindaron la siguiente retroalimentación:

Beneficios *¿qué es lo que suena grandioso de la idea?*

- Mejora del clima laboral en el área comercial, fortaleciendo la comunicación y la confianza.
- Optimización de recursos al reducir rotación, conflictos y bajo desempeño.

Oportunidad *¿qué crees que no funcionaría?*

- Que se conviertan solo en espacios de queja
- Falta de seguimiento a los acuerdos establecidos.

Dudas *¿qué dudas tienes?*

- ¿El equipo comercial mostrará apertura y participación activa en el proceso?
- ¿Se presentará resistencia al cambio que pueda afectar la implementación?

Ideas *¿qué se te ocurre a partir de esto?*

- En caso de resultados positivos, se utilizará la metodología como modelo de intervención de clima para otras áreas estratégicas de la empresa.
- Implementar un sistema de seguimiento mensual documentado con indicadores de clima y desempeño para garantizar sostenibilidad y mejora continua.

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.

Capítulo 4. Diseño del modelo de gestión por competencias, perfil del vendedor y proceso de incorporación

El diseño del modelo de gestión por competencias, el perfil del puesto de vendedor y los procesos de selección e incorporación forman parte de un conjunto de herramientas que sirven para el desarrollo del plan de mejora del clima organizacional de ALMACENESBESTPC S.A.S. De esta manera, se favorece el fortalecimiento derivado de la claridad en el ámbito de la responsabilidad; la adecuación entre persona-puesto y también la experiencia en materia de incorporación de los nuevos y las nuevas integrantes; todo lo cual hace alusión a la adaptación, la satisfacción, el compromiso, y el rendimiento de la sección comercial. De ahí que cada uno de los contenidos trabajados a lo largo del capítulo responda a aquellas necesidades que fueron puestas en evidencia con el diagnóstico organizacional, sin que puedan ser consideradas como una propuesta independiente.

4.1 Modelo de gestión de talento humano

El modelo de Gestión del Talento Humano se fundamenta en un enfoque por competencias, integrado a la estrategia organizacional. Se analizan aspectos fundamentales como la filosofía empresarial, el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional y las tendencias actuales en la gestión de persona, además identifica las competencias que permiten fortalecer el desempeño, el compromiso y la productividad de los colaboradores.

Este enfoque busca impulsar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la innovación, la excelencia en el servicio y el desarrollo profesional, contribuyendo al crecimiento y al fortalecimiento de la competitividad de ALMACENESBESTPC S.A.S.

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.

4.2 Filosofía de ALMACENESBESTPC S.A.S para gestionar su talento humano

ALMACENESBESTPC S.A.S entiende que el talento humano es uno de los pilares fundamentales de la empresa, ya que el desempeño de sus colaboradores influye directamente en la atención al cliente y en el crecimiento del negocio tecnológico. La organización considera importante contar con personal preparado, comprometido y capaz de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Entre las competencias más valoradas se encuentran el conocimiento en tecnología, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la orientación al servicio. De igual manera, la empresa prioriza actitudes como la responsabilidad, la iniciativa y el compromiso con los resultados.

ALMACENESBESTPC S.A.S requiere colaboradores con habilidades comerciales y técnicas, que puedan desenvolverse en un entorno competitivo y brindar soluciones rápidas a las necesidades de los clientes. Por ello, el talento humano mantiene una relación directa con la estrategia empresarial, debido a que contribuye al cumplimiento de metas y al fortalecimiento de la imagen de la empresa.

La Dirección de Personas cumple un rol importante en la contratación, capacitación y desarrollo del personal, buscando fortalecer las capacidades de los trabajadores y mantener un ambiente laboral favorable para el logro de los objetivos organizacionales.

4.3 Política de talento humano ALMACENESBESTPC S.A.S

En Almacenes ALMACENESBESTPC S.A.S, el talento humano constituye un factor estratégico para el crecimiento, competitividad y sostenibilidad de la organización. Es por ello, la empresa establece una Política de Talento Humano orientada a atraer, desarrollar, motivar y

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.

retener colaboradores comprometidos con los objetivos organizacionales y con la excelencia en el servicio al cliente.

La presente política es establecer lineamientos para la gestión del personal, promoviendo un ambiente laboral positivo, relaciones basadas en el respeto y el cumplimiento de procesos transparentes y equitativos dentro de la organización que se centra en los siguientes aspectos:

Contratación y desvinculación

ALMACENESBESTPC S.A.S los procesos de contratación desarrollan conforme a la legislación laboral vigente y bajo criterios de transparencia, igualdad de oportunidades y selección por competencias. Todo contrato laboral deberá incluir aspectos relacionados con el cargo, funciones, remuneración, beneficios, jornada laboral y normas internas de la organización.

En caso de desvinculación laboral, la empresa garantizará procedimientos claros y legales, respetando los derechos tanto del colaborador como de la organización, es decir:

- **Renuncias voluntarias:** El colaborador presenta su renuncia voluntaria, el proceso inicia con la recepción formal del documento firmado y la validación por parte de la Gerencia. Posteriormente, se coordina la entrega de su puesto de trabajo, se calcula la liquidación para generar el acta de finiquito y se procede con la legalización y cierre del trámite bajo la normativa vigente.
- **Terminación de contratos y despidos:** La empresa decide finalizar la relación laboral, se ejecuta un procedimiento formal que incluye la elaboración de la notificación de terminación, la aprobación respectiva de la Gerencia, la comunicación oficial al trabajador y el cumplimiento estricto de todas las obligaciones legales y liquidaciones que correspondan.

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.

Evaluación del desempeño

ALMACENESBESTPC S.A.S, implementará procesos de evaluación del desempeño orientados a medir el cumplimiento de objetivos, rendimiento y competencias de los colaboradores, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades y necesidades de capacitación.

Formación y desarrollo

ALMACENESBESTPC S.A.S impulsará programas de capacitación continua para fortalecer las competencias técnicas, comerciales y humanas, con la finalidad de promover el aprendizaje constante, el crecimiento profesional y la adaptación a los cambios del sector tecnológico y comercial.

1. **Comunicación interna**

Fomentar canales de comunicación claros, abiertos y respetuosos entre todas las áreas de la organización, promoviendo la integración, participación y adecuada difusión de información relevante para fortalecer el trabajo en equipo y el clima organizacional.

Código de conducta

La organización establece principios éticos y normas de comportamiento basados en el respeto, honestidad, responsabilidad y compromiso organizacional, promoviendo un ambiente laboral profesional, seguro y libre de discriminación.

Condiciones laborales

Garantizamos condiciones laborales justas, seguras y acordes con la normativa vigente, promoviendo estabilidad, respeto a los derechos laborales y ambientes adecuados para el desarrollo de las actividades de trabajo.

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.

Cumplimiento normativo

Todos los procesos de Talento Humano se desarrollarán conforme a la legislación laboral vigente, políticas internas y principios éticos de la organización, garantizando transparencia y responsabilidad institucional.

Objetivos de la Política de Talento Humano ALMACENESBESTPC S.A.S

Nuestra política de Talento Humano tiene como objetivo lograr los siguientes resultados:

- Fortalecer el desempeño y compromiso de los colaboradores.
- Promover un clima laboral saludable y orientado al trabajo en equipo.
- Impulsar el desarrollo profesional y la capacitación continua.
- Garantizar procesos transparentes y equitativos en la gestión del talento humano.
- Contribuir al crecimiento y competitividad de ALMACENESBESTPC S.A.S
- Mejorar la experiencia del cliente mediante personal capacitado y comprometido.

En ALMACENESBESTPC S.A.S creemos que el desarrollo del talento humano es fundamental para alcanzar resultados sostenibles, fortalecer la cultura organizacional y consolidar el crecimiento de la empresa dentro del sector retail tecnológico.

4.4 Estructura organizativa de ALMACENESBESTPC S.A.S.

ALMACENES BESTPC S.A.S. posee una estructura organizativa funcional orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos, comerciales y operativos. La organización se encuentra dirigida por la Gerencia General, desde donde se coordinan las diferentes divisiones corporativas.

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.

La empresa mantiene divisiones especializadas en áreas como Comercial, Operaciones, Tecnologías de la Información, Crédito, Cobranza, Contabilidad, Calidad, Talento Humano y Nuevos Negocios. Esta estructura permite una adecuada distribución de funciones, optimización de procesos y control organizacional.

La División Comercial constituye uno de los principales ejes estratégicos de la empresa, ya que administra procesos de ventas, expansión comercial, marketing y atención al cliente.

Por otra parte, la División de Operaciones garantiza la correcta gestión logística, compras, garantías y distribución de productos.

La División de Tecnologías de la Información facilita la automatización de procesos, el análisis de datos y la implementación de herramientas digitales que fortalecen la productividad y la toma de decisiones.

De acuerdo con Chiavenato (2009), las estructuras organizacionales modernas deben facilitar la coordinación, flexibilidad y adaptación al entorno competitivo.

En este sentido, ALMACENES BESTPC S.A.S integra elementos de organización funcional y organización en red.

Figura 7. *Estructura organizativa simplificada de ALMACENESBESTPC S.A.S.*

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.



Nota. Elaboración propia.

Modelo de competencias de ALMACENESBESTPC S.A.S

Figura 8. *Modelo de competencias*

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.



Nota. Elaboración propia.

4.5 Clasificación de competencias en ALMACENESBESTPC S.A.S

Podemos mencionar que ALMACENESBESTPC S.A.S clasifica las competencias de sus equipos en 5 tipos:

Competencias Transversales

Las competencias transversales son aquellas que, si bien no están directamente relacionadas con el conocimiento técnico, se requieren para aplicar dichas habilidades técnicas a situaciones diferentes (Agudo et al., 2013).

Figura 9. *Competencias transversales*

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.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
N°	COMPETENCIA
1	ÉTICA
2	TRABAJO EN EQUIPO
3	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
4	TOMA DE DECISIONES
5	RESPONSABILIDAD

Nota. Elaboración propia.

Competencial Digitales

La transformación digital a más de constituirse como una valiosa herramienta para el desarrollo de una organización también trae consigo una serie de problemas y retos entre los que se destaca la resistencia al cambio, la adaptabilidad y las barreras en de conocimientos y destrezas (Espinoza, Espinoza, Moncayo, & Tobo, 2024).

Figura 10. *Competencias digitales*

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.



Nota. Elaboración propia.

Competencias Cardinales o estratégicas

Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado (Alles, 2009).

- Respeto.
- Empatía.
- Compromiso con la calidad de trabajo.
- Innovación y mejora continua.
- Orientación al cliente externo.

Competencias especificas gerenciales o personales

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su

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.

nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros (Alles, 2009).

- Orientación al cliente
- Negociación y cierre de ventas
- Orientación a resultados
- Resistencia al estrés.
- Gestión y resolución de conflicto

Competencias Específicas por área o funcionales

Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas (Alles, 2009).

- Impacto e influencia
- Autoconfianza
- Gestión de conflictos
- Autocontrol
- Planificación

4.6 Escala de competencias de ALMACENESBESTPC S.A.S

La escala de competencias de ALMACENESBESTPC S.A.S. tiene como finalidad identificar el nivel de desarrollo que posee cada colaborador en las competencias requeridas

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.

para el desempeño exitoso de su cargo. A través de esta herramienta se evalúan comportamientos observables que permiten evidenciar el dominio de una competencia específica y su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para cada competencia definida en el diccionario de competencias de la empresa se establecen conductas asociadas que facilitan su identificación y evaluación. Asimismo, esta metodología permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, facilitando el desarrollo profesional de los colaboradores y promoviendo una cultura de aprendizaje continuo, adaptación al cambio y orientación a resultados.

El significado genérico de los grados contemplados en la escala de competencias se encuentra en la tabla por Martha Alles:

Tabla 3

Escala de competencias

GRADO	CONCEPTO
Grado 0. No posee la competencia	Demuestra un grado de conocimiento, habilidades y actitudes. Actúa con supervisión
Grado 1. Básico	Demuestra un grado intermedio de conocimientos, habilidades y actitudes. Proporciona guía y dirección a otros profesionales

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.

Grado 2. Intermedio	Demuestra un grado intermedio de conocimientos, habilidades y actitudes. Proporciona guía y dirección a otros profesionales.
Grado 3. Avanzado	Demuestra un grado avanzado de conocimiento, habilidades y actitudes. Proporciona guía y dirección a otros profesionales.
Grado 4. Excelente	Demuestra un grado experto de conocimientos, habilidades y actitudes. Es percibido como un referente por su dominio en dicha competencia.

Nota. Libro Martha Alles - Diccionario de Competencias la Trilogía.

4.7 Diccionario de competencias

Competencia. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales (Alles, 2009).

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones requieren herramientas que les permitan gestionar de manera eficiente el talento humano y

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.

alinear el desempeño de sus colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. En este contexto, el Diccionario de Competencias se constituye como un instrumento fundamental para identificar, definir y desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que contribuyen al éxito organizacional.

Para ALMACENESBESTPC S.A.S, empresa dedicada a la comercialización de tecnología, electrodomésticos y soluciones innovadoras para sus clientes, la implementación de un Diccionario de Competencias representa una oportunidad para fortalecer los procesos de gestión del talento humano, garantizando que cada colaborador cuente con las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y aportar al crecimiento sostenible de la organización.

Por lo tanto, el presente Diccionario de Competencias de ALMACENESBESTPC S.A.S se desarrolla con el propósito de convertirse en una guía estratégica para la gestión integral del talento humano, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades organizacionales y al cumplimiento de la visión empresarial, asegurando que el capital humano continúe siendo uno de los principales factores de diferenciación y competitividad de la empresa.

La Dirección de Personas de ALMACENESBESTPC S.A.S también establece que se debe implementar 5 categorías en sus competencias principales, las cuales ha sido basadas en el diccionario de Martha Alles, estructurado en las siguientes competencias que son: transversales, digitales, cardinales o estratégicas, específicas gerenciales o personales, y específicas por área o funcionales. Este modelo tiene como finalidad alinear el talento

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.

humano con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo el desempeño y contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

Con el propósito de facilitar la evaluación y desarrollo de sus colaboradores, ALMACENESBESTPC S.A.S ha establecido una escala de valoración compuesta por cinco niveles de dominio, desde el Grado 0 (Nulo), Grado 1: básico, Grado 2: Intermedio, Grado 3: Avanzado, Grado 4: Excelente.

Esta metodología permite identificar el nivel de desarrollo de cada competencia y constituye una herramienta fundamental para los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

Figura 11. *Modelo de competencias ALMACENESBESTPC S.A.S*



Nota. Elaboración propia.

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.

El Modelo de Gestión por Competencias de ALMACENESBESTPC S.A.S constituye un pilar fundamental para el fortalecimiento de la cultura organizacional y el desarrollo sostenible de la empresa. A través de este modelo, se busca alinear los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores con la estrategia, los valores corporativos y los objetivos del negocio, promoviendo una cultura orientada a la excelencia, la innovación y el servicio al cliente.

Asimismo, el modelo ha sido diseñado para facilitar la adaptación de la organización a los cambios del entorno, permitiendo que las competencias definidas impulsen la transformación, la mejora continua y la capacidad de respuesta frente a los desafíos del mercado. De esta manera, las competencias se convierten en un elemento integrador que conecta la cultura organizacional, las personas y la estrategia empresarial de ALMACENESBESTPC S.A.S

ALMACENESBESTPC S.A.S reconoce que el talento humano es un factor estratégico para alcanzar sus objetivos organizacionales. Por ello, adopta un modelo de Gestión por Competencias que permite identificar, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para que los colaboradores desempeñen sus funciones de manera eficiente, contribuyendo al crecimiento y competitividad de la organización.

Este modelo se encuentra influenciado por cuatro elementos fundamentales: la cultura organizacional, el entorno, las competencias y el cambio organizacional. La interacción de estos factores permite que ALMACENESBESTPC S.A.S mantenga una gestión alineada a sus valores corporativos, responda oportunamente a las exigencias del mercado y promueva la mejora continua. De esta manera, la gestión por competencias se

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.

convierte en una herramienta clave para potenciar el desempeño del personal, mejorar la calidad del servicio al cliente y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

***Figura 12**. Modelo organizacional*



Nota. Elaboración propia.

Procedimiento de Construcción y Validación de Competencias

Con el propósito de definir las competencias requeridas para el adecuado desempeño de los cargos y asegurar su alineación con la estrategia organizacional, se establece el siguiente procedimiento de construcción y validación, mismo que debe ser implementado dentro del sistema de gestión para un control y seguimiento;

- ✓ Revisión de la estrategia organizacional; Se realiza un análisis de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización para identificar los comportamientos, conocimientos y habilidades que promueven el cumplimiento de

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.

los resultados esperados.

- ✓ Análisis funcional del cargo; Se examinan las responsabilidades, funciones, actividades críticas, relaciones de trabajo y resultados esperados del cargo, con el fin de determinar los factores de éxito asociados al desempeño efectivo.
- ✓ Recopilación de información; Se desarrollan talleres de trabajo y entrevistas con los responsables del área, jefaturas, colaboradores con experiencia y especialistas de Talento Humano para recopilar información sobre las exigencias técnicas y conductuales del puesto.
- ✓ Selección de competencias críticas; Con base en la información recopilada, se identifican y seleccionan las competencias organizacionales, específicas y de liderazgo que resultan indispensables para el cumplimiento de los objetivos del cargo y del área.
- ✓ Definición de niveles y conductas observables; Para cada competencia seleccionada se establecen niveles de dominio y sus respectivas conductas observables, permitiendo evidenciar de manera objetiva el grado de desarrollo y aplicación de la competencia en el puesto de trabajo.
- ✓ Validación del modelo de competencias; El modelo preliminar es revisado con los responsables de las áreas involucradas para verificar su pertinencia, claridad y aplicabilidad. Posteriormente, Talento Humano realiza la validación final, asegurando su alineación con la cultura, estrategia y procesos de gestión del talento de la organización.
- ✓ Aprobación e implementación; Una vez validado, el modelo de competencias es

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.

aprobado para su aplicación en los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional y planificación de carrera, garantizando la gestión integral del talento humano dentro de la organización.

A continuación, se detallan las competencias para la empresa ALMACENESBESTPC S.A.S, se tomará como referencia el área comercial, específicamente el cargo de vendedor de acuerdo con su grado de dominio. Estas competencias han sido seleccionadas por su impacto en el desempeño comercial y el cumplimiento de los objetivos organizacionales de ALMACENESBESTPC S.A.S.

Tabla 4

Competencias transversales de ALMACENESBESTPC S.A.S

Ejemplo:

COMPETENCIA TRANSVERSAL	**DEFINICIÓN**	**NIVEL DE DESARROLLO**	
	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el	**Grado 0 No posee la competencia**	No reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
		Grado 1 Básico	Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.

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.

Trabajo en equipo	propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales (Alles, 2009).	**Grado 2 Intermedio**	Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
		Grado 3 Avanzado	Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
		Grado 4 Excelente	Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5

Competencias digitales de ALMACENESBESTPC S.A.S

Ejemplo:

COMPETENCIAS DIGITALES	DEFINICIÓN	NIVEL DE DESARROLLO	
Proactividad digital	Anticipa problemas y oportunidades mediante el uso de	**Grado 0 No posee la competencia**	Actúa únicamente cuando surge un problema.

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.

	tecnología (Vizcaino , Martes, Fontalvo, & Simancas, 2016).	**Grado 1 Básico**	Atiende consultas de forma reactiva.
		Grado 2 Intermedio	Identifica necesidades y utiliza herramientas digitales para agilizar respuestas.
		Grado 3 Avanzado	Detecta y soluciona fallas antes de que afecten al cliente.
		Grado 4 Excelente	Propone e implementa mejoras continuas en procesos y atención digital.

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Ejemplo competencias cardinales de ALMACENESBESTPC S.A.S

COMPETENCIAS CARDINALES	DEFINICIÓN	NIVEL DE DESARROLLO	
Orientación al cliente externo	Es la persona que no hace parte de la organización y que está dispuesto a pagar por un servicio o producto que necesita, la alta demanda que existe en el mercado hace que	**Grado 0 No posee la competencia**	No muestra interés por las necesidades del cliente. Atiende de forma indiferente y genera constantes quejas.

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.

	se genere una competencia donde las organizaciones tienen que centrar sus esfuerzos para ofrecer un servicio de calidad, lo que va a ser un factor determinante en la elección de compra del cliente y sobre todo su perdurabilidad y fidelidad a la compañía (Aguilera, 2021).	**Grado 1 Básico**	Atiende cordialmente cuando el cliente lo solicita. Responde consultas básicas sobre productos y servicios.
		Grado 2 Intermedio	Identifica las necesidades del cliente y ofrece alternativas adecuadas. Mantiene una atención amable y oportuna.
		Grado 3 Avanzado	Anticipa necesidades, brinda asesoramiento personalizado y genera confianza durante el proceso de compra.
		Grado 4 Excelente	Supera las expectativas del cliente, fomenta la fidelización y es reconocido como referente en servicio y experiencia de compra.

Nota. Elaboración propia.

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 7

Ejemplo competencias gerenciales o personales de ALMACENESBESTPC S.A.S

COMPETENCIA TRANSVERSAL	DEFINICIÓN	NIVEL DE DESARROLLO	
Orientación a Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las	**Grado 0 No posee la competencia**	No cumple los objetivos asignados ni demuestra interés por alcanzar los resultados esperados en su gestión.
		Grado 1 Básico	Cumple las tareas asignadas siguiendo procedimientos establecidos y alcanza parcialmente los objetivos de su cargo.
		Grado 2 Intermedio	Cumple de manera consistente las metas establecidas, administra adecuadamente sus recursos y mantiene niveles satisfactorios de desempeño.
		Grado 3 Avanzado	Supera los resultados esperados mediante iniciativas propias, identifica oportunidades de mejora y optimiza procesos para incrementar la productividad.

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.

	necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización (Alles, 2009).	**Grado 4 Excelente**	Genera resultados sobresalientes y sostenibles, impulsa el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización y promueve una cultura de alto desempeño.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8

Ejemplo competencias por área funcional de ALMACENESBESTPC S.A.S

POR ÁREA O FUNCIONAL	**DEFINICIÓN**	**NIVEL DE DESARROLLO**	
Impacto e influencia	Capacidad para influir intencionadamente en los demás cuando se persigue un objetivo, logrando convencer a otros para conseguir resultados beneficiosos (acuerdos, compromisos o un impacto	**Grado 0 No posee la competencia**	No tiene la capacidad para influir
		Grado 1 Básico	Se muestra preocupado por la imagen que proyecta reputación, estatus, apariencia.
		Grado 2 Intermedio	Prepara datos de forma cuidadosa para causar un

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.

	determinado) (Alles, 2009).		mayor impacto en presentaciones, discusiones, negociaciones, etc.
		Grado 3 Avanzado	Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él.
		Grado 4 Excelente	Utiliza con detalle su comprensión de las interacciones dentro de un grupo, para dirigirlos hacia un objetivo determinado.

Nota. Elaboración propia.

4.8 Planificación de las necesidades del personal

4.8.1 Proceso de selección y planificación de las necesidades de personal

Como parte del diseño del perfil de cargo, es fundamental comprender el contexto organizacional en el que surge la necesidad de incorporar un nuevo colaborador al área comercial.

ALMACENESBESTPC S.A.S, dedicada a la comercialización de equipos tecnológicos y electrónicos, por lo cual surge la necesidad de la incorporación oportuna de vendedores alineados al perfil requerido, asegurando cobertura eficiente de la demanda del mercado y crecimiento

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.

sostenido en ventas, esto responde a una necesidad de la División Comercial, para impulsar el cumplimiento de los objetivos comerciales.

4.8.2. Estrategia vigente

ALMACENESBESTPC S.A.S mantiene una estrategia centrada en:

1. Incrementar la cobertura de atención en tienda y canales digitales para no perder clientes.
2. Aprovechar el aumento de la demanda de productos tecnológicos, especialmente en temporadas altas.
3. Reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente.
4. Aumentar la tasa de cierre de ventas mediante mayor presencia de vendedores.
5. Fortalecer e incrementar el cumplimiento de metas comerciales mensuales.
6. Expandir la atención a nuevos puntos de venta o zonas con alta afluencia.
7. Incorporar nuevos modelos de negocio con nuevas empresas.
8. Expansión al mercado internacional.

4.8.3 Detonante de la vacante

La creación de la vacante de vendedor no obedece únicamente a la sustitución de personal, sino a la estrategia de robustecer el área comercial mediante la incorporación de vendedores que dinamicen las ventas y elevar la calidad del servicio al cliente. En un entorno altamente competitivo dentro del sector tecnológico, este puesto contribuirá a ampliar la presencia comercial de la empresa y a consolidar el cumplimiento de sus metas de crecimiento.

4.8.4 Evidencia que justifica la necesidad

La necesidad de cubrir el puesto se apoya en varios elementos:

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.

- Analizar el crecimiento de la demanda de productos tecnológicos para identificar la necesidad de ampliar el equipo de ventas.
- Fortalecer el área comercial incorporando personal que permita atender de forma más eficiente a los clientes.
- Mejorar la capacidad de respuesta en tienda frente al aumento de consultas y procesos de compra.
- Incrementar el volumen de ventas mediante atención más rápida y personalizada.
- Reducir la sobrecarga de trabajo del personal actual para optimizar el servicio.
- Ampliar la cobertura de atención en horarios y momentos de alta afluencia de clientes.
- Impulsar la competitividad de ALMACENESBESTPC S.A.S frente a otras empresas del sector tecnológico.
- Asegurar el cumplimiento de metas comerciales mediante un equipo de ventas más robusto.
- Mejorar la experiencia del cliente con asesoramiento especializado en productos tecnológicos.
- Consolidar el crecimiento sostenido de la empresa a través de una estructura comercial más sólida.
- Horizonte temporal
- La incorporación se considera necesaria en el corto plazo, preferiblemente en un plazo máximo de 0 a 2 meses hasta tener personal más capacitado y adaptado al puesto. No cubrir la vacante a tiempo puede generar:

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.

- Perdidas de ventas por falta de atención oportuna a los clientes, afectando la competitividad, lo que representa un riesgo de fidelización y captación de nuevos clientes.
- Incrementa la carga laboral del equipo actual, afectando su desempeño.
- Disminuye la calidad del servicio al cliente, lo que afecta a la calidad y experiencia de compra de los usuarios.
- Reducción de ventas lo cual afecta las metas comerciales establecidas.
- Aplazar los tiempos de expansión en el mercado y que no se cumpla con la visión de la empresa.

4.8.5 Análisis del puesto de trabajo

El Análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones.

En ALMACENESBESTPC S.A.S., el análisis del puesto de vendedor se realizó considerando las necesidades comerciales de la organización.

A continuación, se presenta el plan de recopilación de información utilizado como base para el diseño del perfil técnico del vendedor.

Tabla 9

Plan de recopilación de información

Fuente / actor	Método	Objetivo del levantamiento	Evidencia esperada

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.

Jefe Comercial	Gestionar el envío de requisición de personal por medio de herramientas digitales como Google Forms y correo electrónico.	Solicitar formalmente la necesidad de cubrir una vacante.	Identificar las vacantes existentes, número de requisiciones.
Área de Talento Humano	Gestionar la Estrategia de Reclutamiento	Definir las fuentes de reclutamiento (interno o externo). Y según la fuente se publica por canales autorizados.	Candidatos con los que se puede contar para cubrir la vacante.
Recepción de CV´s y Registro de Candidaturas	Clasificar de forma digital los CV´s recibidos.	Identificar al personal que se ajuste a las necesidades del cargo según los requisitos publicados.	Organización de CVs en una base de datos, asegurando su correcta clasificación y seguimiento.
Revisión de filtros judiciales (Ajuste puesto persona)	Revisar páginas judiciales.	Revisar antecedentes legales o judiciales para identificar a candidatos que cumplan con las condiciones requeridas.	Contar con una pre selección de candidatos para cubrir la vacante existente.

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.

Entrevistas	Entrevista por competencias.	Seleccionar al candidato con el perfil que se ajusta a las necesidades de la empresa.	Disponer de una terna de candidatos idóneos que pueden ocupar la vacante.
Referencias laborales y verificación de datos	Validación de datos proporcionados en entrevista por medio de llamadas o correos electrónico con jefes anteriores.	Corroborar las habilidades y experiencia del candidato mediante opiniones de personas con las que trabajó.	Confirmación de la información y elección del postulante.

Nota. Elaboración propia.

4.8.6 Identificación del puesto

Tabla 10

Identificación del puesto

Elemento	Definición
Denominación del puesto	Vendedor
Área / dirección	Área comercial
Reporta a	Supervisor Comercial / Jefe comercial
Supervisa a	Impulsadores, cajeros comerciales.
Ubicación y modalidad	Presencial en punto de venta.

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.

Nivel / banda	Puesto operativo – banda salarial básica (más variable por comisiones)

Nota. Elaboración propia.

4.8.7 Misión del puesto

Cumplir las metas comerciales a contado y a crédito con una rentabilidad acorde a lo que necesita la empresa y con un porcentaje de mora dentro de los parámetros de la empresa.

4.8.8 Resultados esperados

- Gestión de ventas pendientes, revisión de clientes de Marketplace, de no existir estos orígenes solicitar gestión origen WhatsApp.
- Revisar las ventas del día y planificar las actividades del día siguiente.
- Cumplir con las políticas requeridas y condiciones de aprobación de los créditos.
- Cumplir con las metas comerciales solicitadas por el supervisor.

4.8.9 Indicadores clave del puesto

- Ventas al contado
- Ventas a crédito
- Ventas mensuales

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 11

Responsabilidades y obligaciones

Responsabilidad principal	Descripción operativa	Frecuencia	Indicador asociado
Cumplir metas de ventas	Ejecutar ventas de los productos cumpliendo objetivos comerciales.	Diaria / mensual	Volumen de ventas, cumplimiento de meta.
Atender y asesorar clientes	Brindar atención personalizada y recomendar productos según necesidades.	Diaria	Satisfacción del cliente, conversión del retorno.
Gestionar clientes	Dar seguimiento para cierre de ventas y fidelización	Diaria / semanal	Tasa de fidelización de clientes.
Promocionar productos	Comunicar ofertas y beneficios para incentivar la compra	Diaria / semanal	Ventas por promoción
Registrar ventas	Ingresar información en el sistema de ventas	Diaria	Exactitud de registros
Mantener punto de venta	Asegurar orden, aseo y correcta exhibición de productos	Diaria	Cumplimiento de estándares

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12

Mapa de competencias y evidencias

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.

Competencia	Tipo	Nivel requerido	Evidencia conductual esperada
Comunicación eficaz	Laboral	5	Explica claramente productos tecnológicos, transmite confianza y adapta su lenguaje al cliente.
Conocimiento de la industria y el mercado	Laboral	4	Identifica tendencias tecnológicas y compara productos según necesidades del cliente.
Escucha activa	Laboral	5	Atiende con atención, identifica necesidades reales del cliente y responde de forma precisa.
Iniciativa	Laboral	4	Se anticipa a las necesidades del cliente y propone soluciones sin esperar indicaciones.
Gestión y logro de objetivos	Humana	5	Cumple metas de ventas, realiza seguimiento a clientes y busca cerrar ventas efectivamente.
Orientación al cliente interno y externo	Laboral	5	Brinda atención de calidad tanto a clientes como a compañeros promoviendo buen clima laboral.
Influencia y negociación	Laboral	5	Persuade al cliente, maneja objeciones y logra acuerdos beneficiosos.

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.

Innovación y creatividad	Laboral	3	Propone nuevas formas de venta o atención para mejorar la experiencia del cliente.
Compromiso con la calidad	Cardinal	5	Garantiza un servicio correcto, cumple procesos y cuida la imagen de la empresa.
Trabajo en equipo	Cardinal	5	Colabora activamente con el equipo y contribuye a mejorar el clima laboral.

Nota. Elaboración propia.

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.

4.8.10 Requisitos del puesto y método de validación

La requisición de empleo constituye el documento mediante el cual se formaliza la necesidad de incorporar personal dentro de una organización. Su finalidad es justificar la creación o cobertura de una vacante, definir las características generales del puesto y establecer los lineamientos necesarios para iniciar el proceso de atracción y selección de candidatos.

ALMACENESBEST PC S.A.S., la requisición de empleo para el cargo de vendedor responde a la necesidad de fortalecer el área comercial y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con el incremento de las ventas, la mejora en la atención al cliente y el fortalecimiento de la capacidad operativa de la empresa. Asimismo, este documento permite establecer de manera clara aspectos como el tipo de contratación, la fecha estimada de incorporación, la banda salarial y las instancias responsables de aprobar el proceso de selección.

Tabla 13

Requisitos del puesto y método de validación

Categoría	Mínimo exigible	Deseable	Cómo se validará
Formación	Bachillerato culminado.	Estudios técnicos o tecnológicos en ventas, marketing o áreas comerciales.	CV´s, verificación de estudios, entrevista, Ministerio de educación.
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.	Experiencia en el sector retail,	CV´s, referencias laborales.

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.

		tecnológico o ventas de alto volumen.	
Conocimientos técnicos	Técnicas de ventas, atención al cliente, paquete office.	Manejo de CRM, ventas digitales, conocimiento de productos tecnológicos	Entrevista técnica, prueba práctica (simulación de venta).
Habilidades / destrezas	Comunicación efectiva, orientación al cliente, persuasión, trabajo en equipo.	Negociación, manejo de objeciones, orientación a resultados y metas.	Entrevista por competencias, role play, assessment comercial.

Nota. Elaboración propia.

4.8.11 Publicación de vacante

La vacante de vendedor responde a una necesidad concreta de fortalecer la operatividad del área comercial frente a escenarios de alta demanda y exigencia del mercado. Su incorporación permite distribuir eficientemente las funciones dentro del equipo, reduciendo tiempos de atención y evitando la saturación del personal existente, generando un impacto positivo en las ventas y el cumplimiento de metas comerciales.

Tabla 14

Definición de publicación de vacante

Elemento	Definición

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.

Propuesta de valor al candidato	Vinculación a una empresa en proceso de cambio, con impacto directo en la expansión del negocio y la ejecución de la estrategia comercial.
Título de la vacante	Vendedor Retail
Mensajes clave	Incremento de ventas, expansión, desarrollo de marca, captación y fidelización.
Canales	LinkedIn, página web y redes sociales.
KPI de publicación	Número de anuncios activos / Candidatos interesados.

Nota. Elaboración propia.

4.8.12 Screening inicial

El screening en la contratación es el proceso de filtrar y evaluar currículums, aplicaciones y perfiles de candidatos para identificar a aquellos que mejor se ajusten a los requisitos y valores de la empresa. En lugar de revisar detenidamente cada currículum uno por uno, el screening utiliza criterios predefinidos para realizar una primera selección, reduciendo así la cantidad de candidatos a un grupo más manejable y relevante para la siguiente fase del proceso de contratación (Rubio, 2024)

En el caso de ALMACENESBESTPC S.A.S, Se cumple con los siguientes bloques donde se identifican a aquellos candidatos que continúan en el proceso de selección:

Tabla 15

Proceso de Selección - Vendedor

Bloque	Pregunta guía	Qué Validar	Evidencia esperada

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.

Interés por el puesto	¿Qué te motiva a trabajar como vendedor en BEST PC y qué buscas lograr en este rol?	Nivel de motivación, afinidad con ventas.	Relaciona su interés con metas comerciales, fidelización y crecimiento en ventas.
Experiencia en ventas	Cuéntame sobre tu experiencia vendiendo productos o servicios similares. ¿Qué resultados obtuviste?	Experiencia previa al entorno retail tecnológico.	Conocer los logros concretos en ventas (cumplimiento de metas, cierre de ventas).
Resultados comerciales	Háblame de una meta de ventas que hayas alcanzado recientemente. ¿Cómo lo lograste?	Orientación a resultados y capacidad de ejecución.	Presenta datos claros (porcentaje de cumplimiento, estrategias utilizadas).
Gestión comercial	¿Cómo manejas clientes difíciles o indecisos durante el proceso de venta y que medios utilizaste para llegar a ellos, manejas redes?	Habilidades de negociación, persuasión y servicio. Habilidad en el manejo de redes sociales.	Explica técnicas de cierre, manejo de objeciones y enfoque en satisfacción del cliente, ademas de saber enganchar al cliente por medio de redes.
Condiciones del puesto	¿Tienes disponibilidad para trabajar en horarios	Compatibilidad con las condiciones	Aceptación clara de horarios, modalidad

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.

	extensos, fines de semana y bajo presión para cumplir las metas?	laborales del cargo.	presencial y esquema de comisiones.
Preguntas del candidato	¿Qué necesitas saber de la empresa o del puesto para dar tu mejor desempeño?	Nivel de interés, criterio y enfoque profesional.	Realiza preguntas sobre metas, comisiones, productos, clientes y dinámica del equipo.

Nota. Elaboración propia.

El candidato avanza a la siguiente etapa si cumple con los siguientes puntos:

1. Motivación comercial real: Demuestra interés genuino por ventas, atención al cliente y cumplimiento de metas, no solo por necesidad de empleo.

2. Experiencia aplicable (o potencial claro): Tiene experiencia en ventas en el sector retail o comercial.

Evidencia habilidades comerciales como persuasión, trato con clientes, logro de objetivos.

3. Orientación a resultados: Menciona al menos un logro concreto en ventas o metas cumplidas, mostrando enfoque en resultados.

4. Habilidades comerciales básicas: Se identifica capacidad para: Comunicación efectiva, Manejo de objeciones, Cierre de ventas, Actitud proactiva y dinámica.

5. Ajuste a condiciones del puesto: El candidato acepta: Trabajo presencial, Horarios rotativos y fines de semana, Esquema de salario + comisiones

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.

6. **Demuestra buena actitud:** Proyecta energía, iniciativa, responsabilidad y disposición para aprender.

Tabla 16

Guion de entrevista estructurada por competencias – Vendedor

Competencia / foco	**Pregunta conductual sugerida**	**Evidencia positiva**	**Alertas / red flags**
Orientación a resultados	Cuéntame sobre una meta de ventas que tuviste que cumplir. ¿Qué hiciste para lograrla?	Explica acciones concretas, seguimiento a clientes y cumplimiento o superación de metas	No logra metas o culpa a factores externos
Atención y orientación al cliente	Describe una situación en la que ayudaste a un cliente indeciso. ¿Qué hiciste?	Escucha necesidades, recomienda soluciones y genera satisfacción	Atención superficial o poco interés en el cliente
Comunicación eficaz	Cuéntame cómo explicas un producto complejo a un cliente que no lo conoce	Usa lenguaje claro, adapta su comunicación y genera confianza	Explicaciones confusas o uso excesivo de términos técnicos
Manejo de objeciones	Háblame de una venta en la que el	Responde con argumentos, genera	Evita objeciones o no logra convencer

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.

	cliente tenía dudas. ¿Cómo las resolviste?	confianza y logra ava+nzar hacia el cierre	
Iniciativa comercial	Dame un ejemplo de cuando buscaste clientes sin que te lo pidan	Toma acción, se acerca al cliente y genera oportunidades de venta	Actitud pasiva, espera que el cliente llegue
Trabajo en equipo	Cuéntame una situación donde tuviste que apoyar a un compañero para lograr una meta	Colabora, comparte información y aporta al equipo	Individualismo o conflictos con compañeros
Adaptabilidad y manejo de presión	Describe un momento de alta afluencia de clientes. ¿Cómo lo manejaste?	Mantiene orden, prioriza y conserva actitud positiva	Se estresa fácilmente o pierde el control
Conocimiento del producto	¿Cómo te preparas para conocer los productos que vendes?	Investiga, aprende características y beneficios	Desinterés por aprender o conocimiento limitado
Seguimiento y fidelización	Cuéntame cómo haces seguimiento a un cliente	Realiza seguimiento, busca cierre y genera relación	No realiza seguimiento o pierde clientes

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.

	después del primer contacto		

Nota. Elaboración propia.

4.8.13 Pruebas psicométricas o assessment complementario

Según Catino (2016), los test psicológicos, test psicométricos o reactivos psicológicos son instrumentos experimentales con una firme base científica y una amplia validez estadística que tienen como finalidad la medición y/o evaluación de alguna característica psicológica –ya sea específica o general de un determinado sujeto.

En ALMACENESBESTPC S.A.S, para realizar la evaluación psicológica se utiliza Kudert que es: la prueba de mayor uso en el mercado de evaluaciones psicológicas en el ámbito organizacional en el Ecuador. Mide estilos conductuales DISC, capacidades cognitivas e inteligencia emocional. A pesar de su amplia difusión la información sobre las propiedades psicométricas del instrumento es limitada. (Vista de Estudio de validez de criterio de un instrumento para medir estilos conductuales en población ecuatoriana).

En el Assessment se aplica los la siguiente prueba para la resolución del candidato:

Los ítems a ser aplicados para la vacante de vendedor son:

El candidato debe indicar su preferencia entre tres actividades propuestas en cada ítem:

A = Actividad preferida

B = Actividad intermedia

C = Actividad menos atractiva

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 17

Evaluación para el candidato a vendedor

Situación	Calificación
Convencer a un cliente sobre las ventajas de un producto	
Organizar datos de ventas en una hoja de cálculo	
Reparar un equipo electrónico	
Atender a varias personas en un punto de venta	
Redactar un informe sobre tendencias de mercado	
Diseñar un plano técnico	
Negociar con un cliente indeciso	
Analizar estadísticas de ventas mensuales	
Realizar tareas administrativas rutinarias	
Participar en una feria comercial y hablar con potenciales clientes	
Revisar manuales de procedimientos internos	
Resolver problemas mecánicos en un taller	
Persuadir a alguien para que pruebe un nuevo servicio	
Clasificar documentos contables	
Realizar cálculos matemáticos complejos	

Nota. Elaboración propia.

4.8.14 Verificación de referencias

El término genérico de “referencias” hace alusión a uno de los métodos más utilizados en los procesos de selección de personal y consiste en la recogida de información sobre ciertas

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.

características personales o laborales que una persona (normalmente un supervisor) aporta sobre el comportamiento laboral de un sujeto (normalmente un candidato) (Lado, 2012).

En el contexto de ALMACENESBESTPC S.A.S, esta fase se aplica únicamente a los candidatos finalistas, con el objetivo de validar aspectos críticos como la responsabilidad, desempeño en funciones comerciales u operativas, trabajo en equipo y cumplimiento de metas. El proceso se realiza siempre con el consentimiento previo del candidato, garantizando la confidencialidad de la información y evitando el contacto con empleadores actuales sin autorización expresa, resguardando así la ética y la integridad del proceso de selección.

4.8.15 Punto de partida: decisión de selección

El punto de partida del proceso de incorporación se fundamenta en una decisión de selección rigurosa, orientada a identificar al candidato con mayor potencial para generar resultados comerciales sostenibles. En el caso del cargo de vendedor, esta decisión adquiere especial relevancia, dado su impacto directo en los ingresos, en este caso no solo considera la experiencia previa en ventas, sino también competencias clave como la orientación al cliente, habilidades de comunicación, capacidad de negociación, manejo de objeciones y cumplimiento de metas.

En este contexto, la decisión de selección se convierte en la base sobre la cual se estructura el proceso de onboarding, permitiendo diseñar una incorporación alineada a las necesidades del negocio y enfocada en maximizar el rendimiento del nuevo colaborador desde sus primeras etapas en la organización.

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.

4.8.16 Síntesis de la decisión de selección

Es importante considerar que la decisión final del proceso de selección, no es responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino del jefe de línea del candidato. Es este quién debe tomar la decisión, sobre la contratación, si bien Recursos Humanos, puede asesorar o influir en algunos aspectos, quien en definitiva es el inmediato superior con el que trabajará el que toma la decisión final (López, 2010).

En ALMACENESBESTPC S.A.S., esta decisión deberá orientarse a identificar al candidato que presente el mejor nivel de ajuste entre sus competencias, experiencia y valores personales con las necesidades y objetivos del área comercial, garantizando un proceso transparente y fundamentado en evidencias.

Tabla 18

Síntesis de la decisión de selección

Elemento	Aplicación al onboarding
Persona seleccionada	Javier Ruiz
Motivo de elección	Experiencia en ventas, habilidades de negociación, orientación al cliente, cumplimiento de metas y adaptación a las condiciones laborales.
Puntuación de referencia	4,5/5 en el scorecard final del proceso de selección.
Riesgo identificado	Adaptación a los productos, políticas de crédito y dinámica en los puntos de venta.

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.

Implicación para la incorporación	El onboarding del vendedor estará orientado al desarrollo de competencias comerciales y dominio de procesos de venta. Durante las primeras semanas, el colaborador deberá completar capacitaciones técnicas sobre portafolio de productos, políticas de crédito y manejo del sistema de ventas. Además, contará con acompañamiento diario del superviso comercial para evaluar habilidades de negociación, cumplimiento de protocolos de atención y capacidad de cierre de ventas.

Nota. Elaboración propia.

4.8.17 Contratación y gobierno previo al alta

La contratación de personal es la última fase del proceso de selección de candidatos. En esta etapa, se formaliza la relación laboral entre la empresa y el nuevo empleado. Se realizan los trámites legales necesarios, como la firma del contrato de trabajo, y el candidato se convierte en miembro de la empresa (Peragallo Limones, 2024)

La contratación debe ser coherente con la naturaleza operativa y comercial del puesto de vendedor. En este caso, no se trata de una posición temporal, sino de una incorporación orientada a fortalecer el equipo de ventas y contribuir directamente al cumplimiento de objetivos comerciales, la atención al cliente y la generación de ingresos.

4.8.18 Ficha contractual propuesta

Este es un documento técnico que se utiliza para formalizar la relación entre el empleado y el empleador. Esta ficha recopilara tanto la información lega y personal, como también las cláusulas del contrato que han sido pactadas.

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 **19**

Ficha contractual propuesta

Elemento	Definición aplicada al caso
Tipo de contratación	Contrato indefinido con 90 días de prueba.
Duración / temporalidad	Indefinido
Condiciones del puesto	Trabajo en punto de venta, jornada completa, disponibilidad horaria (incluye fines de semana y feriados), interacción directa con clientes presenciales, redes sociales y cumplimiento de metas comerciales.
Compensación	Salario básico más comisiones por cumplimiento de metas de ventas.
Cláusulas críticas	Confidencialidad de información comercial, uso adecuado de base de datos de clientes, cumplimiento de políticas internas, ética comercial y normativas de atención al cliente.
Dependencia	Jefe de tienda, supervisor comercial y jefe comercial.
Objetivos iniciales de referencia	Capacitación en productos, adaptación al proceso de ventas, cumplimiento de metas y atención efectiva al cliente.

Nota. Elaboración propia.

Las listas de control o check list son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente

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.

y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante (Echavarría, 2019).

En este paso el checklist permite asegurar que todos los requisitos administrativos y recursos necesarios estén completos antes y durante su ingreso. Este control facilita la verificación de documentos, accesos, herramientas de trabajo y cumplimiento de políticas internas, evitando retrasos o inconvenientes en el desempeño inicial. Además, garantiza una integración ordenada y eficiente, permitiendo que el vendedor se enfoque desde el inicio en sus funciones comerciales.

Tabla 20

Checklist previo al alta

Documento / acción	Responsable	Fecha límite	Estado / evidencia
Oferta aprobada	Departamento de Talento humano	15/05/2026	Solicitud de reclutamiento aprobada.
Validación salarial y equidad interna	Departamento de talento humano y financiero	15/05/2026	Presupuesto salarial aprobado
Aceptación de oferta	Candidatos	19/05/2026	El candidato acepta o rechaza la oferta laboral.

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.

Documentación legal y laboral	Departamento de talento humano y capacitación	21/05/2026	Entrega de documentos: cédula, certificados laborales, títulos, certificado bancario.
Contrato	Departamento de talento humano y legal	21/05/2026	Contrato de trabajo, acuerdo de confidencialidad, verificación de familiares en la empresa y entrega de políticas.
Registro en páginas laborales	Departamento de talento humano	22/05/2026	Ingreso del nuevo colaborador en la página del IESS, SUT y ERP de la empresa.
Bienvenida	Capacitación	22/05/2026	Dar la bienvenida al nuevo colaborador, recorrer las instalaciones y dar inicio al establecimiento.
Envío de personal al área comercial	Jefe comercial	23/05/2026	Recibimiento de personal en las agencias asignadas
Acceso al sistema	TI/ sistemas	23/05/2026	Ingreso al BI y entrega de usuario para registro de ventas

Nota. Elaboración propia.

4.8.19 Preboarding

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.

El preboarding es la fase previa a la incorporación formal del vendedor y tiene como objetivo preparar su llegada de manera organizada y eficiente. Durante esta etapa se gestionan aspectos administrativos, accesos, herramientas de trabajo y comunicación inicial con el nuevo colaborador.

La implementación de esta etapa en ALMACENESBESTPC S.A.S. permitirá fortalecer la experiencia del nuevo colaborador desde el inicio de su vinculación, favoreciendo su compromiso con la empresa y facilitando una integración más rápida y efectiva al área comercial.

En ALMACENESBESTPC S.A.S., se realizar el cronograma de preboarding con la finalidad de preparar a los nuevos empleados para su ingreso y así de esta manera mejorar la experiencia del nuevo colaborador desde la fase de la contratación.

Tabla 21

Cronograma D-1 a D-15

Momento	Acción	Responsable	Resultado esperado
D-15 a D-13	Aprobación de la vacante y validación salarial	Departamento de talento humano y Finanzas	Vacante autorizada y condiciones definidas
D-12	Aceptación de la oferta laboral	Candidato	Confirmación de ingreso

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.

D-11 a D-9	Recolección de documentación legal (cédula, certificados, referencias)	Departamento de talento humano y Candidato	Expediente laboral completo.
D-8 a D-7	Generación y envío de contrato laboral (SUT)	Departamento de talento humano	Contrato listo para firmar
D-6	Firma del contrato laboral	Departamento de talento humano y Candidato	Relación laboral formalizada.
D-5	Registro en IESS (aviso de entrada)	Departamento de talento humano	Registro de nuevo colaborador en nómina
D-4	Ingreso al sistema de nómina (rol de pagos)	Departamento de talento humano	Datos contractuales registrados
D-3	Asignación de punto de venta	Jefe Comercial	Lugar de trabajo definido
D-2	Activación de accesos a sistemas de ventas	Sistemas / Crédito y BI	Usuario habilitado
D-1	Preparación de bienvenida e inducción inicial	Departamento de talento humano y Jefe Comercial	Acoplamiento del trabajador desde el primer día

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.

Nota. Elaboración propia.

4.8.20 Onboarding

El proceso de Onboarding constituye una práctica que busca acelerar la incorporación del talento humano a la empresa se basa en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse a la cultura empresarial, con esto se mejorará el desempeño en su puesto de trabajo y la valoración de sus compañeros y la empresa (Vizcaino , Martes, Fontalvo, & Simancas, 2016)

El proceso de Onboarding para el cargo de vendedor se estructura por hitos, priorizando en los primeros días la comprensión del entorno comercial, el conocimiento de productos, la integración con el equipo y la familiarización con los procesos de venta.

A partir de las primeras semanas, se espera que el vendedor desarrolle autonomía progresiva, cumpla metas comerciales iniciales y contribuya activamente a la experiencia del cliente.

ALMACENESBESTPC S.A.S. implemente un programa de onboarding que incluya la presentación institucional, el conocimiento de las políticas internas, la capacitación sobre productos y procesos comerciales, así como el acompañamiento por parte del jefe inmediato durante las primeras semanas de trabajo

Tabla 22

Agenda día 1

Hora	Bloque	Contenido	Responsable

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.

09:00-09:45	Bienvenida institucional	Firma de documentación, Reseña histórica de BESTPC, Valores organizacionales, Misión y visión de la empresa, Estructura general (organigrama), Beneficios del colaborador	Jefe de Desarrollo de personal
09:45-10:30	NORMATIVA Y LINEAMIENTOS GENERALES:	Normas Básicas de Convivencia Laboral Políticas generales aplicables e indicación de repositorio oficial Confirmación de comprensión general por parte del colaborador	Jefe de Desarrollo de personal
10:30-11:30	CONDICIONES Y PLANES DE BATALLA	Estudio y complementación del material correspondiente según nivel del cargo, Para cargos operativos: se deberá leer y completar el Folleto de Administración por Indicadores de Gestión. Para cargos de mandos medios en adelante se deberá leer y completar	Jefe de Desarrollo de personal

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.

		el Folleto de Condiciones de Vida y sus Fórmulas.	
11:30-12:30	ALINEACIÓN AL PUESTO (enfoque institucional):	Entrega del HAT del puesto impreso Explicación y estudio del propósito del puesto Explicación y estudio del Producto Final Valioso (PFV) Explicación y estudio de responsabilidades y funciones Explicación y estudio de indicadores de gestión	Jefe de Desarrollo de personal
12:30-13:30	HERRAMIENTAS Y CANALES INSTITUCIONALES	Explicación de qué es y cómo se usan los Reportes de Ética Explicación de qué es y cómo se usan los CSW (si aplica) Explicación de qué es el Consejo Ejecutivo y semana productiva	Jefe de Desarrollo de personal Jefe Comercial

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.

15:00-16:00	ALINEACIÓN CONCEPTUAL (ÉTICA E INTERCAMBIO)	Explicación del concepto intercambio Explicación de los cuatro tipos de intercambio Validación de comprensión mediante ejemplos Reflexión sobre el tipo de intercambio que entregará a la empresa	Jefe Comercial
16:00-16:45	EVALUACIÓN DE COMPRENSIÓN DEL ESTABLECIMIENTO INSTITUCIONAL	Aplicación de evaluación escrita Calificación obtenida_____ /10 Resultado: ☐ Aprobado ☐ No aprobado En caso de no aprobación, se refuerzan contenidos y se repite la Etapa 2 ☐ Autorización para avanzar a Etapa 3	Jefe de Desarrollo de personal

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23

Agenda de la primera semana

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.

Semana 1

Día	Objetivo	Reuniones / actividades	Entregable esperado	Indicador
Día 1	Integración organizacional	Inducción institucional y presentación del punto de venta.	Checklist firmado.	100 % asistencia
Día 2	Conocer dinámica comercial	Recorrido, observación operativa y acompañamiento al equipo comercial.	Registro de observación	Participación activa
Día 3	Aprender técnicas de enganche	Capacitación en speech comercial, perifoneo y volanteo.	Simulación de perifoneo y speech.	Evaluación práctica aprobada.
Día 4	Aplicar promoción comercial	Actividades supervisadas de volanteo y capacitación de clientes.	Evidencia fotográfica y reporte.	Interacción efectiva con clientes.
Día 5	Integracióerativa	Apoyo en organización del punto de venta y atención inicial al cliente.	Validación del supervisor.	Cumplimiento de tareas asignadas.

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.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24

Plan de objetivos 30-60-90 días - Vendedor

Periodo	Enfoque	Objetivos clave	Indicadores (KPI)	Meta esperada
0 – 30 días	Adaptación y aprendizaje	Conocer productos, políticas de crédito y protocolos de atención	Cumplimiento de capacitaciones y evaluaciones técnicas	100 % módulos completados y notas mínima.
0 – 30 días	Integración comercial	Familiarizarse con el sistema de ventas y dinámico del punto comercial.	Registro correcto de transacciones.	95 % de registro de errores.
31 – 60 días	Ejecución supervisada	Aplicar técnicas de venta y manejo de objeciones	Conversión de clientes atendidos	20 % de conversión inicial
31 – 60 días	Desarrollo operativo	Ejecutar procesos de venta bajo supervisión	Cumplimiento del protocolo comercial	Evaluación positiva del supervisor
61 – 90 días	Desempeño autónomo	Alcanzar metas comerciales y fortalecer experiencia del cliente	Cumplimiento de cuota comercial	80 % de meta mensual

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.

61 – 90 días	Consolidación comercial	Mejorar calidad de atención y fidelización	Nivel de satisfacción del cliente	90 % valoración positiva

Nota. Elaboración propia.

4.8.21 Formación inicial y acompañamiento

La formación inicial y el acompañamiento son etapas clave para asegurar que el vendedor desarrolle rápidamente las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. A través de este proceso, el nuevo colaborador adquiere conocimientos sobre productos, técnicas de venta y políticas comerciales, mientras recibe apoyo constante en su adaptación. El acompañamiento en el punto de venta permite reforzar lo aprendido, corregir errores y generar confianza en la interacción con clientes. De esta manera, se acelera la curva de aprendizaje y se favorece el logro de resultados comerciales desde las primeras semanas.

En ALMACENESBEST PC S.A.S., se propone implementar un plan de seguimiento que contemple reuniones periódicas con el jefe inmediato, retroalimentación continua sobre el desempeño y espacios para resolver dudas o identificar oportunidades de mejora. Asimismo, la capacitación inicial deberá enfocarse en el conocimiento del portafolio de productos, las políticas de atención al cliente, las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa y los procedimientos propios del área comercial.

Tabla 25

Seguimiento del aprendizaje

Nivel de seguimiento	Pregunta que responde	Indicador / evidencia

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.

Adaptación inicial	¿El colaborador logra integrarse al entorno de trabajo y se siente cómodo en su rol?	Percepción del vendedor sobre su adaptación, retroalimentación del jefe directo, nivel de interacción con el equipo, cumplimiento de horarios y actitud en el punto de venta.
Adquisición de conocimientos	¿El vendedor domina los aspectos esenciales del negocio y del portafolio?	Resultados en evaluaciones de producto, demostraciones prácticas, cumplimiento del plan de capacitación y conocimiento de promociones y políticas comerciales.
Desempeño en la práctica	¿El vendedor ejecuta correctamente el proceso de atención y cierre de ventas?	Evaluación en piso de ventas, capacidad para abordar clientes, manejo de objeciones, uso adecuado del sistema de ventas y seguimiento de procesos internos.
Resultados comerciales	¿El desempeño del vendedor genera impacto en los objetivos del negocio?	Nivel de cumplimiento de metas, porcentaje de conversión, valor promedio de venta, operaciones con crédito aprobadas y nivel de satisfacción del cliente.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 26

Encuesta de Onboarding

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.

Pregunta sugerida	Escala / formato
Entiendo claramente cuáles son mis objetivos y responsabilidades en esta etapa inicial.	1 a 5
Tengo identificado con quién debo trabajar y coordinar dentro del equipo.	1 a 5
Cuento con las herramientas, sistemas y recursos necesarios para desempeñar mi trabajo.	1 a 5
Tengo claras las políticas de crédito.	1 a 5
El proceso de incorporación me ha permitido comprender el funcionamiento del negocio y del área comercial.	1 a 5
¿Qué tipo de apoyo adicional consideras necesario para desempeñarte mejor en las próximas semanas?	Respuesta abierta
La información recibida durante la inducción ha sido clara y fácil de aplicar.	Respuesta abierta

Nota. Elaboración propia.

El proceso de incorporación del cargo de vendedor está diseñado para asegurar una integración estructurada y eficiente del nuevo colaborador al área comercial, permitiendo el

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.

desarrollo progresivo de competencias técnicas y comerciales necesarias para el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Mediante una adecuada planificación de selección, contratación, preboarding y onboarding, se garantiza que el vendedor conozca los productos, políticas de crédito, procesos de venta y herramientas operativas desde sus primeras etapas en la organización. Asimismo, el acompañamiento y seguimiento continuo facilitan la adaptación al puesto, fortalecen la autonomía en la gestión comercial y permiten evaluar el desempeño a través de indicadores como cumplimiento de metas, conversión de ventas y satisfacción del cliente, contribuyendo así al fortalecimiento de los resultados comerciales de la empresa.

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.

Capítulo 5. Resultados

5.1 Análisis de resultados de la encuesta de clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S.

La encuesta de clima organizacional fue aplicada a 50 colaboradores del área comercial con el propósito de identificar la percepción de los trabajadores específicamente vendedores respecto a diferentes factores que influyen en su satisfacción laboral, compromiso y desempeño dentro de la organización.

Pregunta	Promedio
Comunicación interna	2,24
Jefe escucha opiniones	2,68
Metas y responsabilidades	2,66
Reconocimiento laboral	2,62
Salario acorde al puesto	2,18
Carga laboral adecuada	2,78
Apoyo de compañeros	2,72
Herramientas y recursos	2,88
Motivación laboral	2,68
Clima laboral general	2,42

La fórmula para obtener el promedio global es:

$$\text{Promedio Global} = \frac{\sum \text{Promedios de las preguntas}}{\text{Número de preguntas}}$$

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.

Promedio Global= $\frac{2.24+2.68+2.66+2.62+2.18+2.78+2.72+2.88+2.68+2.42}{10}$

Promedio Global= **2.59**

Baremo de interpretación

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

El promedio global de 2,59 sobre 5, obtenido a partir de las diez dimensiones evaluadas, permite concluir que el clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S. se encuentra en un nivel desfavorable. Este resultado refleja que, en términos generales, la percepción de los colaboradores respecto al ambiente de trabajo no alcanza un nivel satisfactorio, lo que evidencia oportunidades de mejora en diversos factores organizacionales. Las puntuaciones obtenidas sugieren la presencia de debilidades en dimensiones relacionadas con la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, la compensación y la motivación, aspectos que la literatura identifica como determinantes del bienestar laboral y del desempeño organizacional.

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.

Por ello, los resultados constituyen un sustento técnico para la formulación de un plan de mejora que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional, favoreciendo una mayor satisfacción laboral, el compromiso de los colaboradores y el logro de los objetivos institucionales.

Figura 13. *Promedio general de la encuesta de satisfacción*

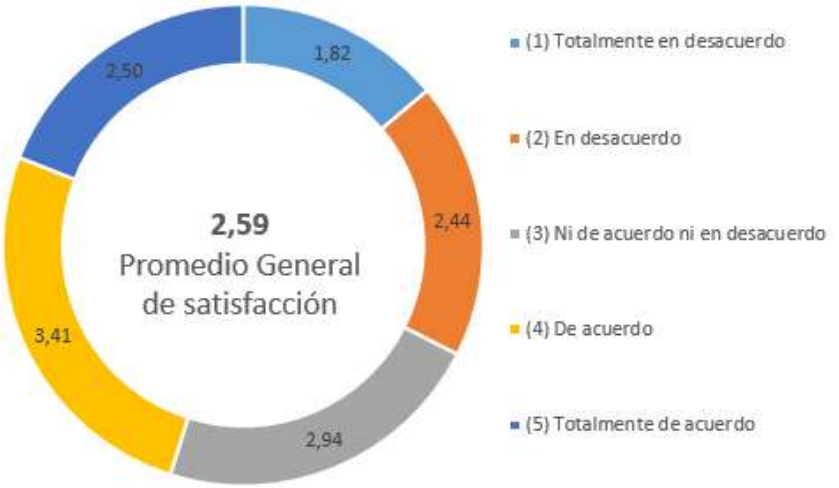
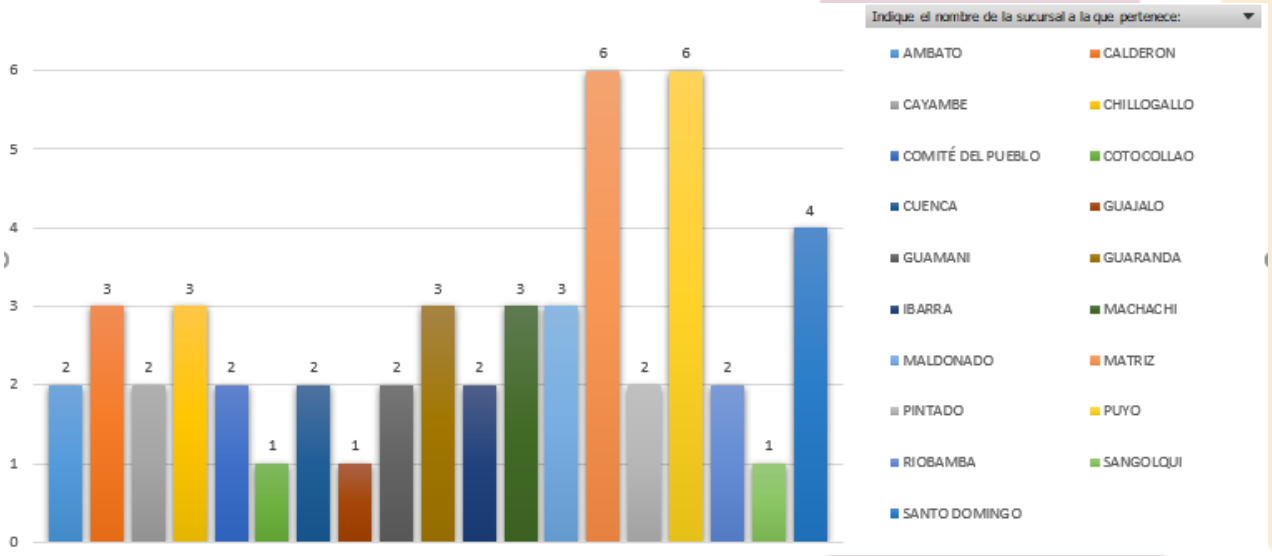


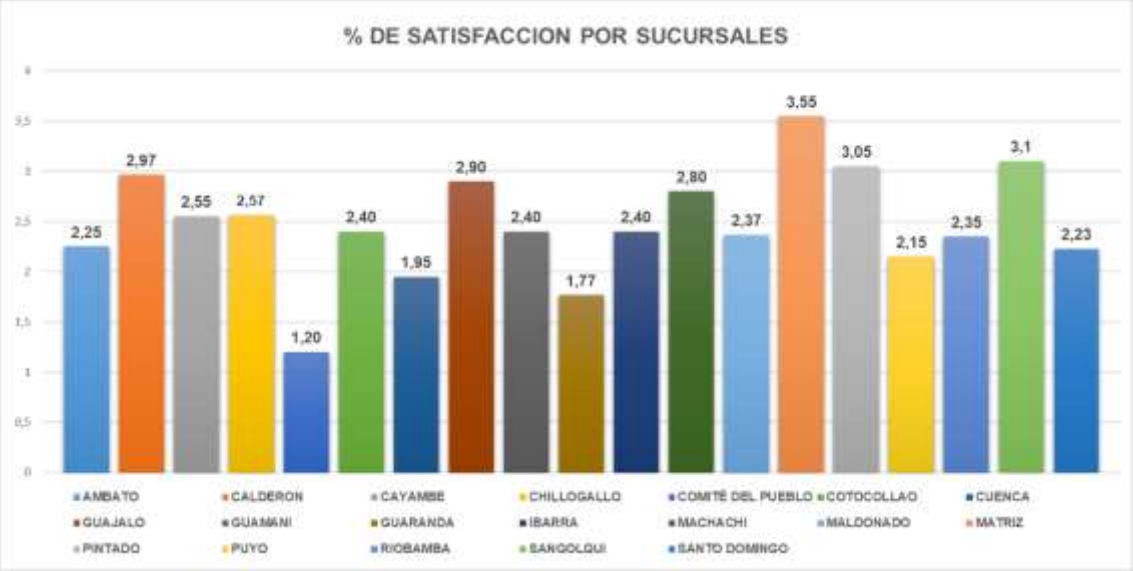
Figura 14. *Número de respuestas por sucursal*



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.

La figura muestra la participación de colaboradores por sucursal en la encuesta aplicada. Se observa una mayor representación de las sucursales Matriz y Puyo, mientras que el resto presenta una participación distribuida entre uno y cuatro colaboradores.

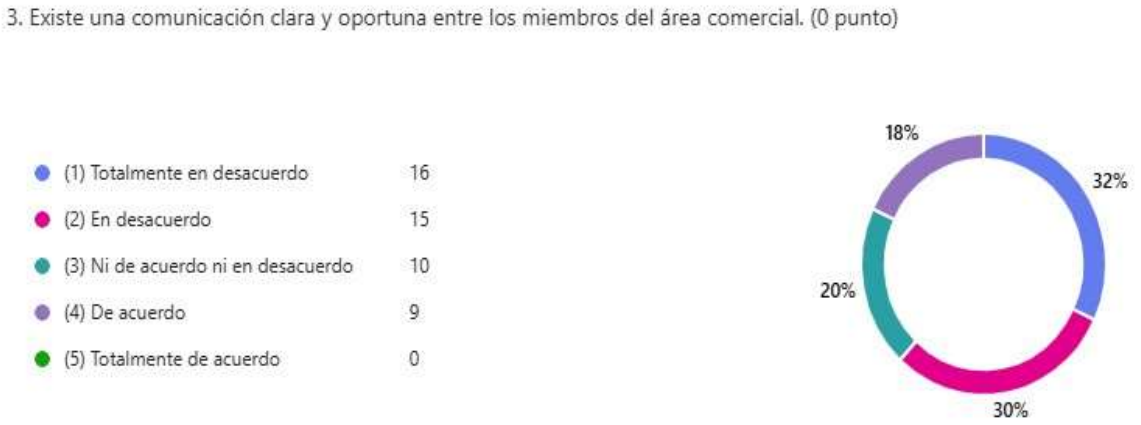
Figura 15. *Niveles de satisfacción promedio de los colaboradores por sucursal*



La figura muestra los niveles de satisfacción promedio de los colaboradores por sucursal. Se identifican diferencias importantes entre sedes, destacándose Matriz como la sucursal con mayor nivel de satisfacción (3,55). En general, los resultados reflejan percepciones de satisfacción moderadas y bajas, evidenciando la necesidad de fortalecer acciones orientadas a mejorar el clima organizacional en determinadas sucursales.

Figura 16. *Percepción sobre la claridad y oportunidad de la comunicación interna en el área comercial*

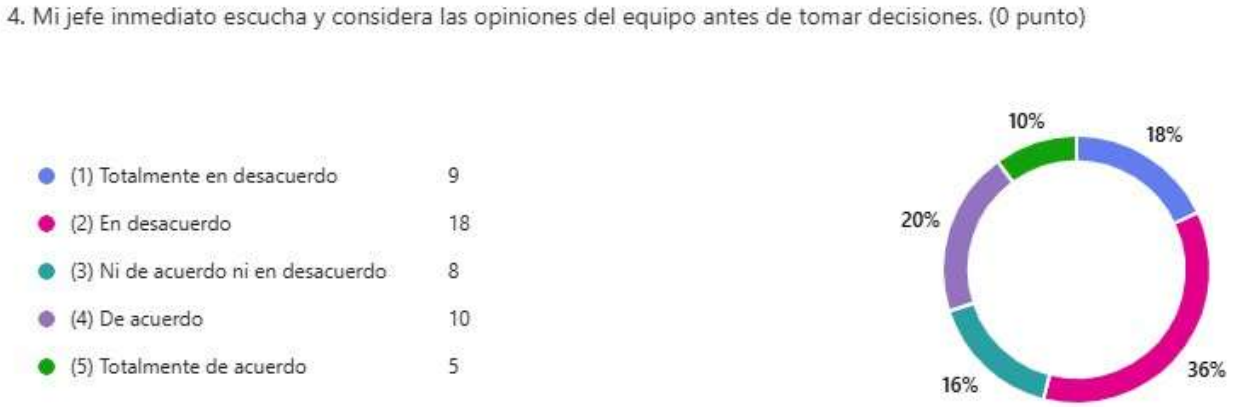
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones,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



La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a la existencia de una comunicación clara y oportuna entre los miembros del área comercial. Se observa que el 62 % de los encuestados manifiesta una percepción negativa, ya que el 32 % se encuentra totalmente en desacuerdo y el 30 % en desacuerdo con la afirmación. Por su parte, el 20 % mantiene una posición neutral y únicamente el 18 % está de acuerdo. Además, ningún colaborador seleccionó la opción totalmente de acuerdo. Estos resultados revelan la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna, con el fin de mejorar la coordinación entre los colaboradores, facilitar el desarrollo de las actividades y contribuir al cumplimiento eficiente de los objetivos del área.

Figura 17. *Percepción de los colaboradores sobre la apertura del jefe inmediato para escuchar y considerar las opiniones del equipo*

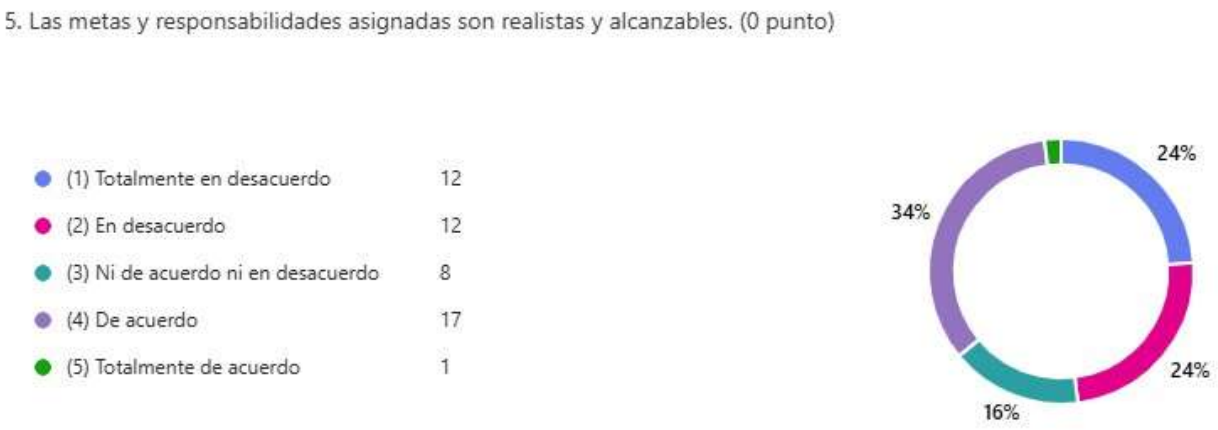
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones,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



Los datos recopilados muestran que la percepción de los colaboradores sobre la apertura del jefe inmediato para escuchar y considerar las opiniones del equipo es limitada. En conjunto, el 54 % de los encuestados expresó una valoración negativa, lo que indica que más de la mitad no percibe una participación en el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, el 16 % adoptó una postura neutral, mientras que el 30 % manifestó una opinión favorable. Este comportamiento evidencia la conveniencia de fortalecer prácticas de liderazgo participativo que promuevan espacios de diálogo, valoren los aportes del personal y favorezcan una cultura organizacional basada en la colaboración y la toma de decisiones inclusiva.

Figura 18. *Percepción de los colaboradores respecto a si las metas y responsabilidades asignadas son realistas y alcanzables*

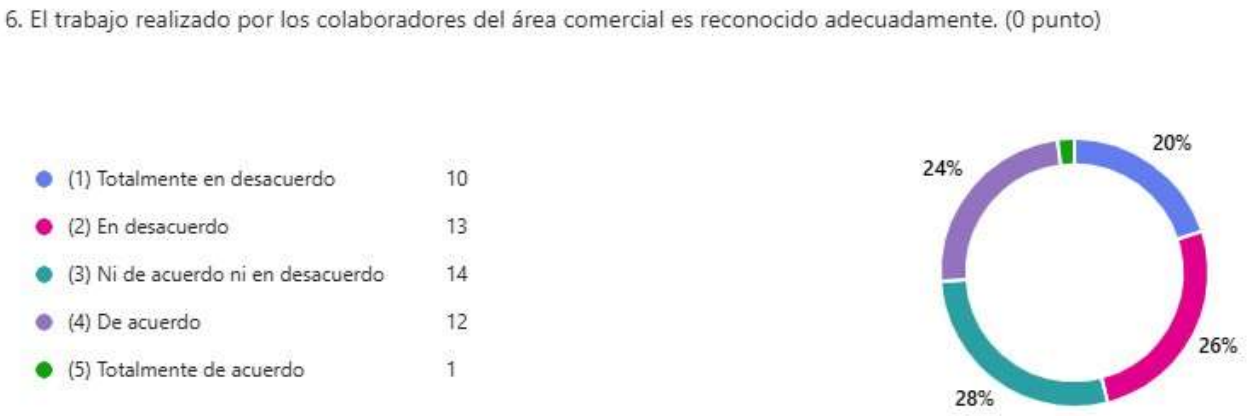
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones,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



La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a si las metas y responsabilidades asignadas son realistas y alcanzables. Se observa que el 35 % de los encuestados tiene una percepción favorable (34 % de acuerdo y 1 % totalmente de acuerdo), mientras que el 48 % manifiesta una percepción desfavorable (24 % en desacuerdo y 24 % totalmente en desacuerdo). Adicionalmente, el 16 % mantiene una posición neutral. Estos resultados evidencian la necesidad de revisar los objetivos establecidos para asegurar que sean claros, alcanzables y acordes con las condiciones de trabajo del área comercial.

Figura 19. *Percepción sobre el reconocimiento del trabajo realizado por los colaboradores del área comercial*

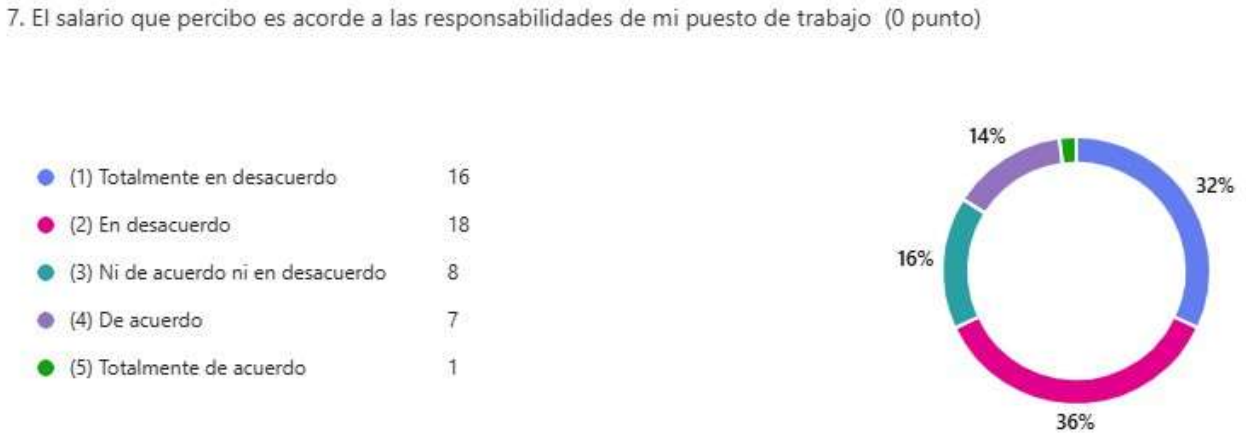
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones,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



La valoración emitida por los participantes permite identificar que el reconocimiento al desempeño de los colaboradores del área comercial aún representa un aspecto susceptible de fortalecimiento. En efecto, el 46 % de los encuestados expresó una percepción desfavorable sobre este indicador, mientras que el 28 % se mantuvo en una posición neutral y solo el 26 % manifestó una opinión positiva. Este escenario sugiere que las acciones destinadas a destacar el esfuerzo y los logros del personal no son percibidas de manera consistente, lo que podría influir en la motivación y en el sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo.

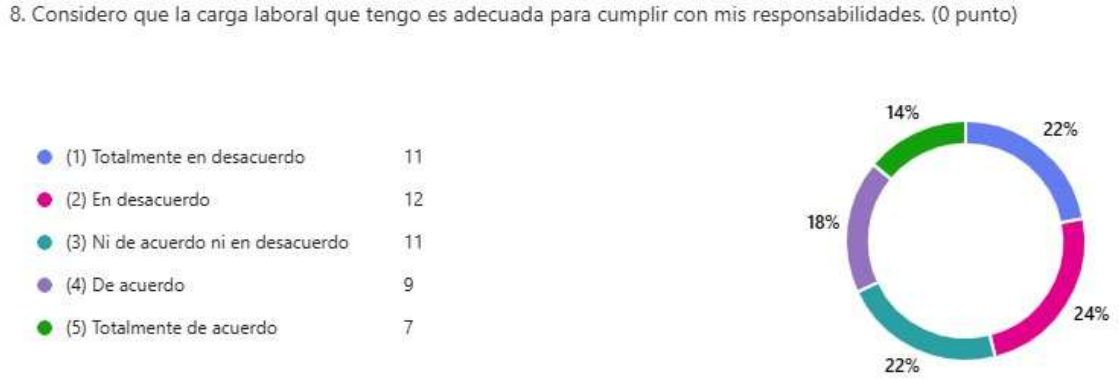
Figura 20. *Percepción sobre la correspondencia entre el salario y las responsabilidades del puesto*

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.



La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a si el salario que reciben es acorde con las responsabilidades de su puesto de trabajo. Los resultados evidencian una valoración predominantemente negativa, ya que el 68 % de los encuestados se encuentra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación. En contraste, únicamente el 16 % manifiesta una percepción favorable, mientras que otro 16 % mantiene una posición neutral. Estos resultados sugieren la necesidad de revisar las políticas de compensación para fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores.

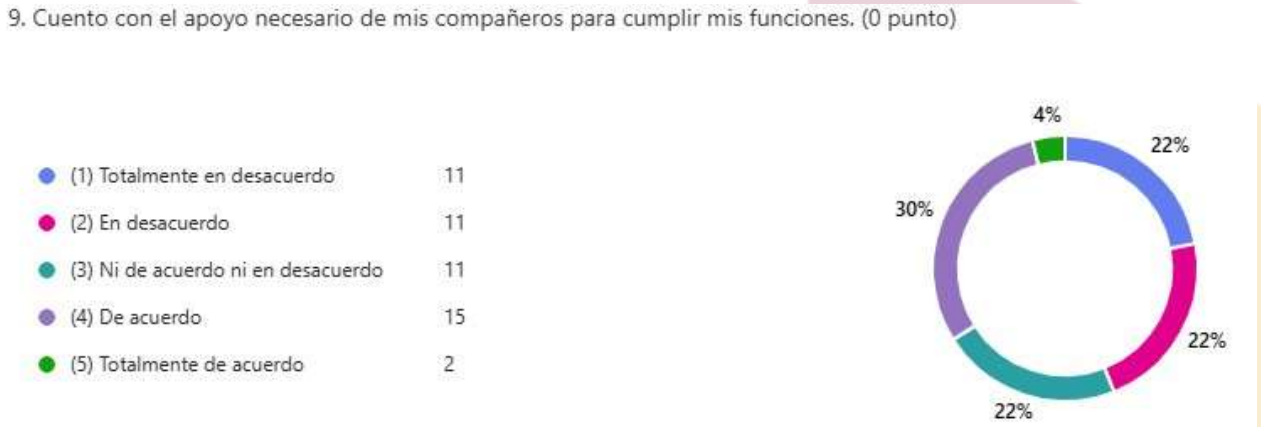
Figura 21. *Percepción sobre la adecuación de la carga laboral para cumplir las responsabilidades*



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.

Los resultados muestran que una parte importante del personal percibe que las exigencias laborales asignadas no siempre se ajustan adecuadamente a las condiciones disponibles para su cumplimiento. Asimismo, únicamente el 32 % de los encuestados expresa conformidad con la carga laboral. Estos resultados sugieren la existencia de condiciones organizacionales que podrían incrementar la percepción de estrés laboral y afectar el desempeño, por lo que resulta pertinente revisar la distribución de las tareas, las metas asignadas y los tiempos disponibles para su ejecución.

Figura 22. *Percepción sobre el apoyo entre compañeros para cumplir funciones*



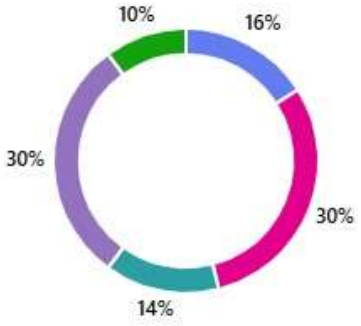
La percepción sobre el apoyo entre compañeros presenta resultados mixtos; sin embargo, predomina una valoración desfavorable, ya que el 44 % de los encuestados indica no contar con el apoyo necesario para el desarrollo de sus actividades. Este hallazgo sugiere la conveniencia de implementar acciones orientadas a fortalecer la colaboración y la integración del equipo comercial.

Figura 23. *Percepción sobre la disponibilidad de herramientas y recursos para realizar el trabajo eficientemente*

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.

10. La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para realizar mi trabajo de manera eficiente. (0 punto)

(1) Totalmente en desacuerdo	8
(2) En desacuerdo	15
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
(4) De acuerdo	15
(5) Totalmente de acuerdo	5

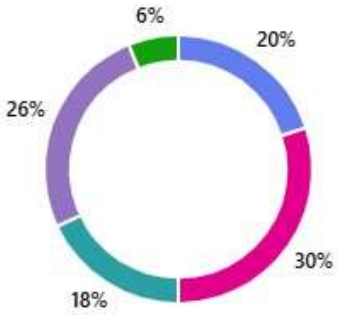


Los resultados muestran percepciones diferenciadas respecto a la disponibilidad de herramientas y recursos necesarios para el desarrollo del trabajo. Mientras que el 40 % de los colaboradores considera adecuada su asignación, el 46 % manifiesta limitaciones materiales o tecnológicas para ejecutar sus actividades. Esta diferencia sugiere posibles desigualdades en la disponibilidad o distribución de los recursos entre los colaboradores o sucursales, las cuales podrían dificultar el desarrollo eficiente de las funciones del área comercial.

Figura 24. *Percepción sobre la motivación para desempeñar las funciones y alcanzar los objetivos del área*

11. Me siento motivado para desempeñar mis funciones y alcanzar los objetivos del área. (0 punto)

(1) Totalmente en desacuerdo	10
(2) En desacuerdo	15
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
(4) De acuerdo	13
(5) Totalmente de acuerdo	3

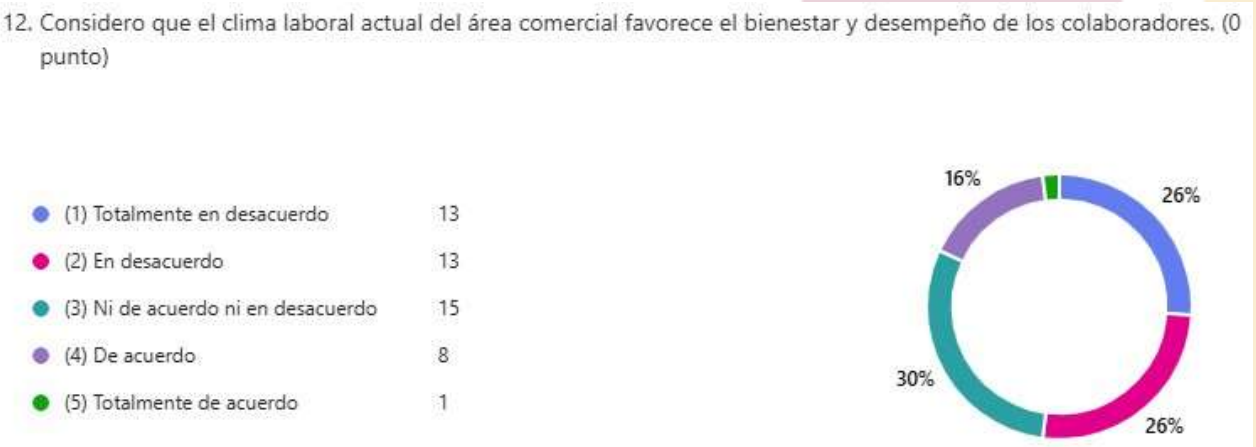


Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones,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

La figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a su nivel de motivación para desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos del área comercial. Se observa que el 50 % de los encuestados manifiesta una percepción negativa (20 % totalmente en desacuerdo y 30 % en desacuerdo), mientras que el 32 % expresa una percepción favorable y el 18 % se mantiene neutral. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de gestión del talento humano orientadas al compromiso, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

Figura 25. *Percepción sobre la contribución del clima laboral al bienestar y desempeño de los colaboradores*

Considero que el clima laboral actual del área comercial favorece el bienestar y desempeño de los colaboradores



Los resultados muestran una percepción predominantemente desfavorable respecto al clima laboral del área comercial. El 52 % de los colaboradores manifiesta insatisfacción, distribuida entre un 26 % en desacuerdo y un 26 % totalmente en desacuerdo, mientras que el 30 % mantiene una posición neutral y únicamente el 18 % expresa una valoración positiva. Estos resultados evidencian la necesidad de implementar acciones orientadas a fortalecer la

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.

comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento, el bienestar laboral y la gestión del talento humano, con el propósito de mejorar progresivamente la percepción del clima organizacional.

5.2 Síntesis de resultados clave diagnóstico

El diagnóstico obtenido pone de manifiesto que el clima organizacional que existe en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S. se caracteriza por una media global de 2,59 sobre 5, la cual muestra un nivel desfavorable. Las dimensiones críticas que se identificaron fueron la percepción acerca de la correspondencia entre el salario y las responsabilidades del puesto, con una media de 2,18; la comunicación interna, con 2,24; y la percepción general del clima laboral, con 2,42. En este sentido, un 68 % de los vendedores que participaron en la investigación reportaron un nivel negativo sobre la valoración del salario; un 62 % consideraron que la comunicación interna no es clara y oportuna; un 52 % indicó que el clima laboral existente no favorece adecuadamente al bienestar y el desempeño laboral. Estos resultados presentados indican que la compensación, la comunicación organizacional y el bienestar laboral constituyen dimensiones de intervención críticas.

Así mismo, también se detectaron oportunidades de mejora relacionadas con el liderazgo, el reconocimiento, la organización del trabajo, y la motivación. Un 54 % de los encuestados registró una valoración negativa respecto de la apertura del jefe inmediato a escuchar lo que piensan; un 46 % valoró negativamente el reconocimiento del trabajo realizado; un 48 % precisaron las metas y las responsabilidades no son siempre realistas ni alcanzables; y un 50 % realizó una valoración de baja motivación laboral. También se deslizó que un 32 % presentaban conformidad con la carga de trabajo y un 46 % limitaciones con la disponibilidad de herramientas y recursos. Estos hallazgos, en su conjunto, fundamentan la elaboración de un

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.

plan que articule los ejes de comunicación, bienestar laboral, liderazgo, reconocimiento, gestión estratégica del talento humano, compensación e incentivos.

5.3 Matriz diagnostico-acción

Con el objetivo de unir el análisis del diagnóstico realizado con las acciones que se articulan en el plan implementado de mejora, se expone la matriz diagnóstica–acción, en la que se vinculan las dimensiones más relevantes que deben intervenir, los ejes estratégicos, las acciones de mejora y los indicadores de seguimiento previstos. Por lo tanto, con esto hacemos evidente que cada acción de mejora está vinculada con una necesidad existente que se ha detectado a partir de datos obtenidos con la encuesta de clima organizacional aplicado a los vendedores/as del área comercial.

Tabla 27

Matriz de relación entre diagnóstico y acciones del plan de mejora

Dimensión y resultado	Hallazgo principal	Eje estratégico relacionado	Acciones propuestas	Indicador y meta
Comunicación interna: 2,24. Nivel desfavorable.	El 62 % de los vendedores manifestó una percepción negativa sobre la claridad y oportunidad de la comunicación interna.	**Eje 1. Comunicación organizacional**	Realizar reuniones mensuales de comunicación y retroalimentación; implementar un buzón digital de sugerencias; socializar resultados, acuerdos y decisiones del área comercial.	Nivel de satisfacción con la comunicación interna. **Meta:** incrementar en un 20 % la percepción positiva.
Apertura del jefe para escuchar opiniones: 2,68.	El 54 % de los participantes no percibe suficiente	**Eje 3. Liderazgo organizacional**	Desarrollar talleres sobre liderazgo participativo y	Nivel de satisfacción de los vendedores

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.

Dimensión y resultado	Hallazgo principal	Eje estratégico relacionado	Acciones propuestas	Indicador y meta
Nivel moderadamente favorable, aunque con percepción negativa mayoritaria.	apertura del jefe inmediato para escuchar y considerar las opiniones del equipo.		transformacional; implementar sesiones de coaching; efectuar seguimiento al desempeño de los supervisores.	respecto al liderazgo recibido. **Meta:** incrementar en un 20 % la valoración positiva.
Reconocimiento laboral: 2,62. Nivel moderadamente favorable, con oportunidades de mejora.	El 46 % de los encuestados presentó una percepción desfavorable respecto al reconocimiento de su trabajo y desempeño.	**Eje 4. Reconocimiento organizacional**	Implementar el programa "Vendedor destacado"; otorgar reconocimientos por cumplimiento de metas; desarrollar eventos de integración y mecanismos de reconocimiento no monetario.	Nivel de motivación y satisfacción laboral. **Meta:** incrementar en un 20 % la satisfacción de los vendedores.
Salario acorde con el puesto: 2,18. Nivel desfavorable.	El 68 % de los vendedores considera que el salario no es acorde con las responsabilidades del puesto, constituyéndose en la dimensión con menor puntuación.	**Eje 6. Compensación e incentivos**	Realizar un análisis de equidad interna; revisar periódicamente las remuneraciones, comisiones e incentivos; socializar los criterios de cálculo; implementar un canal de consultas sobre pagos variables.	Percepción de equidad y nivel de comprensión del esquema de incentivos. **Meta:** incrementar en un 20 % la percepción de equidad y alcanzar un 90 % de comprensión del sistema de incentivos.
Carga laboral adecuada: 2,78. Nivel moderadamente favorable, con presencia de inconformidad.	Una proporción importante de vendedores considera que las exigencias y actividades asignadas no se	**Eje 2. Bienestar laboral**	Analizar las cargas laborales por sucursal y horario; redistribuir actividades; revisar metas y responsabilidades;	Percepción de carga laboral. **Meta:** reducir en un 15 % la percepción de sobrecarga laboral.

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.

Dimensión y resultado	Hallazgo principal	Eje estratégico relacionado	Acciones propuestas	Indicador y meta
	encuentran equilibradas con el tiempo y los recursos disponibles.		desarrollar jornadas de bienestar y seguimiento de condiciones laborales.	
Clima laboral general: 2,42. Nivel desfavorable.	El 52 % presentó una percepción negativa y el 30 % mantuvo una posición neutral respecto a si el clima laboral favorece el bienestar y el desempeño.	**Aplicación articulada de los seis ejes estratégicos**	Ejecutar integralmente las acciones de comunicación, bienestar, liderazgo, reconocimiento, gestión del talento humano y compensación; realizar seguimiento semestral y reaplicar la encuesta al finalizar los 12 meses.	Promedio global del clima organizacional y porcentaje de percepciones positivas. **Meta:** mejorar el promedio respecto a la línea base de 2,59 y superar el nivel desfavorable.

Nota. Elaboración propia. *a partir de los resultados de la encuesta de clima organizacional y de los ejes estratégicos del plan de mejora.*

La matriz muestra que las acciones del plan de mejora se vinculan directamente con las dimensiones que presentaron mayores problemas en el diagnóstico. La percepción sobre el salario y la comunicación interna necesita el mayor acento, considerando que ambas dimensiones obtuvieron las puntuaciones más bajas. A ellas les sigue la percepción general sobre el clima laboral, que también se posicionó en un nivel desfavorable. A pesar de que liderazgo, reconocimiento y carga de trabajo alcanzaron valoraciones moderadamente favorables, la proporción de respuestas negativas avala la inclusión de estas dimensiones en la propuesta. Por todo lo expuesto, estos seis ejes estratégicos conforman una intervención

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.

articulada, y el seguimiento justifica que las acciones ejecutadas sirvan para comprobar cómo se puede ir mejorando poco a poco el clima organizacional del área comercial.

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.

Capítulo 6. Plan de mejora e implementación

6.1 Propuesta de mejora de clima organizacional

Introducción

En cumplimiento del objetivo general de la presente investigación, orientada al diseño de un plan de mejora del clima organizacional para los vendedores del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., se desarrolla la presente propuesta de intervención organizacional, la cual surge como respuesta a los hallazgos identificados durante el proceso diagnóstico realizado a los vendedores que conforman el área comercial de la organización.

Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de factores que influyen negativamente en el clima organizacional de los vendedores, destacándose aspectos relacionados con la comunicación interna, la sobrecarga laboral, la presión por el cumplimiento de metas comerciales, la percepción de inconformidad respecto a los mecanismos de reconocimiento y compensación, así como oportunidades de mejora en los procesos de gestión del talento humano asociados al cargo de vendedor.

Considerando que el clima organizacional constituye un elemento fundamental para el desempeño laboral, la productividad y la permanencia de los vendedores dentro de la organización, se propone un Plan Integral de Mejora sustentado en principios de gestión estratégica del talento humano y mejora continua.

La propuesta incorpora los resultados obtenidos en los objetivos específicos de la investigación, incluyendo el perfil del cargo de vendedor y el modelo de gestión por competencias, los cuales se integran como herramientas orientadas al fortalecimiento del desempeño, desarrollo y satisfacción laboral de los vendedores.

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.

Para garantizar una implementación sistemática y sostenible, la propuesta adopta la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), permitiendo la planificación, ejecución, seguimiento y mejora continua de las acciones planteadas.

6.2 Objetivo de la propuesta

Fortalecer el clima organizacional de los vendedores del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S. mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar la comunicación organizacional, el bienestar laboral, el liderazgo, el reconocimiento institucional y la gestión estratégica del talento humano, con el propósito de incrementar la satisfacción, el compromiso y el desempeño laboral de los vendedores.

6.3 Alcance

La presente propuesta está dirigida específicamente a los colaboradores del área comercial que desempeñan el cargo de vendedor en ALMACENESBESTPC S.A.S., quienes forman parte de la población objeto de estudio de la presente investigación.

El plan contempla la implementación de estrategias orientadas a fortalecer las condiciones laborales, mejorar la satisfacción laboral, incrementar el compromiso organizacional y potenciar el desempeño de los vendedores mediante acciones enfocadas en la comunicación organizacional, liderazgo, reconocimiento y gestión por competencias.

La ejecución de la propuesta se proyecta para un período de doce meses, durante los cuales se realizará el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y promover la mejora continua del clima organizacional de los vendedores.

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.

6.4 Metodología de implementación del plan de mejora

La implementación de la propuesta se fundamenta en la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), modelo ampliamente utilizado en procesos de gestión de calidad y mejora continua, debido a su capacidad para facilitar la ejecución ordenada de estrategias organizacionales y garantizar la evaluación permanente de los resultados alcanzados.

Según Salazar, Mora, Romero, & Ollague (2020) el ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer:** implementar lo planificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar los resultados
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario

Tabla 28

Ejes estratégicos del plan de mejora

A partir de los resultados del diagnóstico del clima organizacional, el plan de mejora se articula en seis ejes estratégicos: la comunicación organizacional, el bienestar laboral, el liderazgo organizacional, el reconocimiento organizacional, la gestión estratégica del talento humano y la compensación o incentivos, donde cada eje responde a una problemática viva,

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.

identificada en las percepciones de los vendedores, y recoge un objetivo concreto para dar cualidad a las acciones de la intervención.

Eje estratégico	Problemática identificada en los vendedores	Objetivo estratégico
1. Comunicación organizacional	Dificultades en la comunicación entre vendedores y supervisores, reflejadas en una percepción desfavorable sobre la claridad, oportunidad y retroalimentación de la información.	Fortalecer los canales de comunicación, escucha activa y retroalimentación entre los vendedores y sus supervisores.
2. Bienestar laboral	Percepción de sobrecarga laboral, presión por el cumplimiento de metas y necesidad de mejorar la distribución de actividades.	Mejorar las condiciones laborales de los vendedores mediante la revisión de cargas, responsabilidades y acciones de bienestar.
3. Liderazgo organizacional	Percepción limitada sobre la apertura, escucha y acompañamiento de los supervisores hacia los integrantes del equipo comercial.	Fortalecer las competencias de liderazgo participativo, comunicación y gestión de equipos de los supervisores.
4. Reconocimiento organizacional	Insatisfacción respecto al reconocimiento del desempeño, esfuerzo y cumplimiento de metas de los vendedores.	Incrementar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia mediante mecanismos de reconocimiento.
5. Gestión estratégica del talento humano	Necesidad de fortalecer los procesos de selección, incorporación, formación y desarrollo del cargo de vendedor.	Implementar el perfil del cargo y el modelo de gestión por competencias en los procesos relacionados con los vendedores.
6. Compensación e incentivos	Percepción desfavorable respecto a la correspondencia entre el salario, las responsabilidades del puesto y los mecanismos de incentivos y comisiones.	Fortalecer la equidad, transparencia y comprensión del sistema de compensación e incentivos del área comercial.

Nota. Elaboración propia.

Los seis ejes estratégicos poseen relaciones recíprocas y se relacionan con los principales resultados de la evaluación diagnóstica que nos ocupa. La inclusión del eje de compensaciones e incentivos se hace fundamental dado que percibir un salario acorde a los niveles de responsabilidad del cargo es una de las dimensiones que ha presentado un promedio

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.

más bajo de acuerdo a la encuesta aplicada. Por lo tanto, el plan no se restringe a la intervención de aspectos de comunicación y liderazgo, sino que también incluye el examen de los aspectos de compensación, reconocimiento, bienestar y desarrollo del talento.

Desarrollo de los ejes estratégicos

Tabla 29

Eje estratégico 1. Comunicación organizacional

Objetivo

Fortalecer los mecanismos de comunicación y retroalimentación entre los vendedores y sus supervisores directos

Elemento	Descripción
Estrategia	Implementar espacios permanentes de comunicación y escucha activa para vendedores
Actividades	Reuniones mensuales, buzón digital de sugerencias y socialización de resultados
Responsable	Supervisión Comercial y Talento Humano
Indicador	Nivel de satisfacción de los vendedores con la comunicación interna
Meta	Incrementar en un 20 % la percepción positiva de la comunicación
Fase PHVA	Hacer y Verificar
Línea base	Promedio de comunicación interna de 2,24 sobre 5; el 62 % de los vendedores presentó una percepción negativa y el 18 % una percepción positiva.

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.

Fuente de verificación	Encuesta de clima organizacional, actas de reuniones mensuales, registros del buzón digital de sugerencias e informes de seguimiento de Talento Humano.
Frecuencia de medición	Seguimiento mensual de las acciones y evaluación trimestral del indicador.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 30

Eje estratégico 2. Bienestar laboral

Objetivo

Promover condiciones laborales que favorezcan el bienestar y la satisfacción de los vendedores.

Elemento	Descripción
Estrategia	Optimización de cargas laborales y fortalecimiento del bienestar de los vendedores
Actividades	Análisis de cargas laborales, redistribución de actividades y jornadas de bienestar
Responsable	Supervisión Comercial
Indicador	Percepción de carga laboral de los vendedores
Meta	Reducir en un 15 % la percepción de sobrecarga laboral
Fase PHVA	Hacer y Verificar

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.

Línea base	Promedio de 2,78 sobre 5 en la percepción de carga laboral; únicamente el 32 % de los vendedores manifestó conformidad con la carga de trabajo asignada.
Fuente de verificación	Encuesta de clima organizacional, matriz de distribución de actividades, registros de horarios, reportes de cumplimiento de metas e informes de seguimiento de la Supervisión Comercial.
Frecuencia de medición	Revisión mensual de las cargas laborales y evaluación trimestral de la percepción de los vendedores.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 31

Eje estratégico 3. Liderazgo organizacional

Objetivo

Fortalecer las competencias de liderazgo de los supervisores que gestionan equipos de vendedores.

Elemento	Descripción
Estrategia	Capacitación en liderazgo transformacional y gestión de equipos comerciales
Actividades	Talleres, coaching y seguimiento al desempeño de líderes
Responsable	Talento Humano
Indicador	Nivel de satisfacción de los vendedores respecto al liderazgo recibido
Meta	Incrementar en un 20 % la valoración positiva del liderazgo

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.

Fase PHVA	Hacer y Verificar
Línea base	Promedio de 2,68 sobre 5 en la percepción sobre la apertura del jefe inmediato; el 54 % de los vendedores presentó una valoración negativa y el 30 % una valoración favorable.
Fuente de verificación	Encuesta de clima organizacional, registros de asistencia a talleres, informes de coaching, evaluaciones de desempeño de los supervisores y encuestas de retroalimentación del equipo comercial.
Frecuencia de medición	Seguimiento mensual de las actividades de liderazgo y evaluación trimestral de la percepción de los vendedores.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 32

Eje estratégico 4. Reconocimiento organizacional

Objetivo

Incrementar los niveles de motivación y compromiso de los vendedores.

Elemento	Descripción
Estrategia	Implementar mecanismos de reconocimiento al desempeño de los vendedores
Actividades	Programa vendedor destacado, reconocimientos por cumplimiento de metas y eventos de integración
Responsable	Talento Humano y Gerencia Comercial
Indicador	Nivel de motivación laboral de los vendedores

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.

Meta	Incrementar en un 20 % la satisfacción laboral
Fase PHVA	Hacer y Verificar
Línea base	Promedio de 2,62 sobre 5 en reconocimiento laboral; el 46 % de los vendedores presentó una percepción desfavorable, el 28 % se mantuvo neutral y el 26 % manifestó una valoración positiva.
Fuente de verificación	Encuesta de clima organizacional, registros del programa “Vendedor destacado”, reportes de cumplimiento de metas, actas de entrega de reconocimientos y encuestas de satisfacción laboral.
Frecuencia de medición	Seguimiento mensual de los reconocimientos otorgados y evaluación trimestral de la motivación y satisfacción de los vendedores.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 33

Eje estratégico 5. Gestión estratégica del talento humano

Objetivo

Fortalecer los procesos de selección, incorporación y desarrollo del cargo de vendedor

Elemento	Descripción
Estrategia	Implementación del perfil de cargo de vendedor y del modelo de gestión por competencias
Actividades	Aplicación del perfil de vendedor, selección por competencias y capacitación especializada
Responsable	Talento Humano

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.

Indicador	Cobertura de procesos gestionados por competencias
Meta	Aplicar el modelo en el 100 % de los procesos de selección de vendedores
Fase PHVA	Hacer y Verificar
Línea base	0 % de los procesos de selección de vendedores gestionados formalmente mediante el perfil del cargo y el modelo de gestión por competencias propuesto.
Fuente de verificación	Expedientes de selección, perfil del cargo de vendedor, matrices de evaluación por competencias, registros de inducción, informes de capacitación y reportes de Talento Humano.
Frecuencia de medición	Verificación en cada proceso de selección de vendedores y consolidación trimestral de los resultados.

Nota. Elaboración propia

Tabla 34

Eje estratégico 6. Compensación e incentivos

Objetivo

Fortalecer la percepción de equidad y transparencia del sistema de compensación e incentivos del área comercial.

Elemento	Descripción
Estrategia	Fortalecer la transparencia y percepción de equidad del sistema de compensación e incentivos para los vendedores.

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.

Actividades	Realizar un análisis de equidad interna de las remuneraciones de los vendedores; revisar periódicamente el esquema de comisiones e incentivos; socializar de manera clara los criterios para el cálculo de las comisiones; implementar un canal de consultas para resolver inquietudes relacionadas con los pagos variables; evaluar periódicamente la satisfacción de los vendedores respecto al sistema de compensación.
Responsable	Departamento de Talento Humano en coordinación con Gerencia Comercial y Financiera.
Indicador	Percepción de equidad del sistema de compensación; nivel de comprensión del esquema de incentivos; porcentaje de consultas atendidas; nivel de satisfacción con el sistema de remuneración variable.
Meta	Incrementar en un 20 % la percepción de equidad del sistema de compensación y lograr que al menos el 90 % de los vendedores comprendan el funcionamiento del esquema de incentivos comerciales.

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.

Fase PHVA	Hacer y Verificar.
Línea base	Promedio de 2,18 sobre 5 en la percepción sobre la correspondencia entre el salario y las responsabilidades del puesto; el 68 % de los vendedores presentó una percepción negativa, el 16 % se mantuvo neutral y el 16 % manifestó una percepción favorable.
Frecuencia de medición	Revisión mensual de consultas y pagos variables; evaluación trimestral de la comprensión del esquema y evaluación semestral de la percepción de equidad.
Fuente	Encuesta de clima organizacional, nómina de remuneraciones, registros de comisiones e incentivos, reportes de consultas sobre pagos variables y encuestas de satisfacción de los vendedores.

Nota. elaboración propia

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 35

Cronograma de implementación

Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Fase PLANIFICAR (P)												
Socialización de resultados del diagnóstico a vendedores												
Presentación y aprobación del plan de mejora												
Definición de responsables e indicadores												
Fase HACER (H)												
Reuniones mensuales de comunicación y retroalimentación												
Implementación de buzón digital de sugerencias												

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.

Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Análisis de cargas laborales de vendedores												
Jornadas de bienestar laboral												
Programa de capacitación para supervisores en liderazgo												
Sesiones de coaching y acompañamiento comercial												
Implementación del programa “Vendedor Destacado”												
Eventos de integración del equipo comercial												
Aplicación del perfil de cargo de vendedor												
Implementación del modelo de												

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.

Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
gestión por competencias												
Capacitación por competencias para vendedores												
Fase VERIFICAR (V)												
Evaluación semestral de indicadores												
Encuesta de seguimiento de clima organizacional												
Análisis de resultados obtenidos												
Fase ACTUAR (A)												
Elaboración de acciones correctivas y preventivas												
Ajustes y mejora continua del plan												

Nota. Elaboración propia (2026).

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.

Criterios para la estimación del presupuesto

El presupuesto del plan de mejora estuvo estructurado con fines de previsión académica teniendo como punto de referencia la completud de las actividades que se formalizó en el cronograma de la puesta en marcha, la periodicidad que se asumía por cada acción y valores medios de materiales, de formación, de acompañamiento profesional y de actividades de bienestar. Los valores unitarios son estimaciones iniciales y no son cotizaciones finales. Por este motivo, antes de la puesta en marcha del plan la empresa solicitará cotizaciones y las comparará, siendo el mínimo tres cotizaciones de distintos proveedores con criterios de coste, calidad y disponibilidad. Asimismo, incluso los valores disminuirán al momento de ser ejecutadas las actividades por matriculados de la empresa.

Tabla 36

Presupuesto de implementación del plan de mejora

Concepto	Cantidad	Valor Unitario (USD)	Valor Total (USD)
Material para reuniones y talleres	12	50	600
Jornadas de bienestar laboral	4	250	1.000
Capacitación en liderazgo para supervisores	1	800	800
Sesiones de coaching comercial	6	150	900
Programa de reconocimiento a vendedores	12	100	1.200
Eventos de integración comercial	3	300	900
Capacitación en gestión por competencias	1	1.000	1.000

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.

Diseño y aplicación de encuestas de seguimiento	2	100	200
Material de comunicación interna	12	30	360
Contingencias (5 %)	-	-	348
TOTAL			**USD 7.308**

Nota. Elaboración propia (2026).

Los supuestos que se han utilizado para el presupuesto han sido: para los materiales de las reuniones y talleres, se estimó que había doce asignaciones por USD 50, que se entiende como una actividad al mes; para las cuatro jornadas trimestrales de bienestar había un coste aproximado de USD 250 cada una; para la capacitación especializada en liderazgo se destinarían USD 800; para las seis sesiones de coaching comercial se contempló un valor unitario estimado USD 150; se previeron doce asignaciones mensuales por USD 100 para el programa de reconocimiento de vendedores; se pensaron tres eventos de integración, a un estimado de USD 300 cada uno; se concentraron USD 1.000 para la capacitación especializada en gestión por competencias; se consideraron dos aplicaciones de encuestas de seguimiento, a USD 100 cada una; se pensaron doce asignaciones por USD 30 al mes para los materiales de comunicación interna. Por último, se incorporó un 5 % para contingencias (USD 348) para cubrir posibles variaciones de precios o gastos imprevistos en la implementación.

Indicador de resultado

Tabla 37

Indicadores de resultado

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.

Indicador	Línea base	Meta	Fórmula	Fuente de verificación	Periodo
Percepción positiva de la comunicación interna	18 % de respuestas favorables en la encuesta de clima organizacional	Alcanzar el 38 % de respuestas favorables al finalizar el plan, equivalente a un incremento de 20 puntos porcentuales	(N.º de respuestas favorables / Total de respuestas) × 100	Encuesta de clima organizacional	Inicial, semestral y al finalizar los 12 meses
Percepción positiva del liderazgo	30 % de respuestas favorables sobre la apertura y escucha del jefe inmediato	Alcanzar el 50 % de respuestas favorables, equivalente a un incremento de 20 puntos porcentuales	(Respuestas favorables / Total de respuestas) × 100	Encuesta de clima organizacional	Semestral
Nivel de reconocimiento percibido por los colaboradores	26 % de respuestas favorables sobre el reconocimiento recibido	Alcanzar el 46 % de respuestas favorables, equivalente a un incremento de 20 puntos porcentuales	(Respuestas favorables / Total de respuestas) × 100	Encuesta de clima organizacional y encuesta de seguimiento	Trimestral
Participación en actividades de integración	No se dispone de una línea base previa; se establecerá en la primera actividad de integración	Alcanzar una participación del 90 %	(Número de participantes / Total de colaboradores) × 100	Registro de asistencia	Trimestral

Nota. Elaboración propia.

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.

Presupuesto del plan

El costo total estimado para la implementación del plan de mejora del clima organizacional asciende a USD 7.308, distribuido en actividades de capacitación, bienestar laboral, coaching comercial, programas de reconocimiento, comunicación interna y seguimiento.

Escenario financiero y retorno esperado (ROI)

La implementación del Plan de Mejora puede contribuir, por una parte, a reducir la rotación del personal comercial de la empresa y, por otra parte, a disminuir el coste de la selección, contratación, formación y acogida de nuevas personas trabajadoras. No obstante, la empresa no tiene una línea de base sobre la cual contrastar las verdaderas salidas anuales del área comercial, y el análisis financiero se presenta en forma de escenarios referenciales que deben ser contrastados con los históricos de la organización posteriormente.

Para el análisis, se consideran los siguientes supuestos:

- Población de análisis: 50 personas vendedoras.
- Rotación referencial inicial: 15 % anual.
- Reducción central esperada: aprox. -5 puntos porcentuales.
- Coste medio estimado por cambio: USD 1.500.
- Inversión total del Plan de Mejora: USD 7318.
- Horizonte de evaluación: un año.

La transición referencial del 15 % al 10 % representa 2,5 salidas evitadas. Para el análisis de sensibilidad, tomamos como valor central una aproximación operativa de tres salidas evitadas. Del mismo modo, a partir de este valor definimos un escenario conservador con dos

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.

salidas, un escenario medio con tres salidas y un escenario optimista con cuatro salidas evitadas. De este modo, los escenarios van relativamente cerca del resultado evidenciado por los supuestos, evitando utilizar una proyección que sea excesivamente optimista en función de las evidencias de carácter histórico.

Tabla 38

Escenario financiero y retorno esperado (ROI).

Escenario	Salidas evitadas	Costo evitado por colaborador	Beneficio económico estimado	Inversión del plan	ROI estimado
Conservador	2	USD 1.500	USD 3.000	USD 7.308	−58,95 %
Medio	3	USD 1.500	USD 4.500	USD 7.308	−38,42 %
Optimista	4	USD 1.500	USD 6.000	USD 7.308	−17,90 %

Nota. Elaboración propia.

La fórmula empleada para calcular el retorno sobre la inversión es:

$$\text{ROI} = \frac{\textbf{Beneficio económico estimado} - \textbf{Inversión total}}{\text{Inversion total}} x\ 100$$

Escenario conservador

Bajo el escenario conservador, se entiende que la efectividad de la implementación del plan podría permitir dos salidas de colaboradores potencialmente evitadas durante el primero de ellos. Este último supuesto se sitúa de forma minoritaria respecto del resultado referencial de 2,5 salidas potencialmente evitadas, lo que comporta una provisión inferior a lo esperado.

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.

Beneficio económico estimado:

2 colaboradores × USD 1.500=USD 3.000

Retorno sobre la inversión:

$$ROI = \frac{\mathbf{USD\ 3.000 - USD\ 7.308}}{USD\ 7.308} x\ 100$$

$$ROI = \frac{\mathbf{-USD\ 4.308}}{USD\ 7.308} x\ 100$$

$$ROI = -58{,}95\ \%$$

Este resultado indica que, durante el primer año, el ahorro económico derivado únicamente de evitar tres salidas no permitiría recuperar totalmente la inversión realizada en el plan.

Escenario medio

En el escenario medio asumiendo que el plan podría evitar que se dieran de baja tres colaboradores en su primer año, punto que se aproxima a lo que produciría una rotación de 2,5, producto de rebajar la rotación del 15 % al 10 % en una población de 50 vendedores.

Beneficio económico estimado:

3 colaboradores × USD 1.500 = USD 4.500

Retorno sobre la inversión:

$$ROI = \frac{\mathbf{USD\ 4.500 - USD\ 7.308}}{USD\ 7.308} x\ 100$$

$$ROI = \frac{\mathbf{-USD\ 2.808}}{USD\ 7.308} x\ 100$$

$$ROI = -38{,}42\ \%$$

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.

Este resultado pone de manifiesto que el ahorro económico obtenido a raíz de no llevar a cabo 3 salidas tampoco permitiría repeler o compensar completamente la inversión durante el primer año. Sin embargo, la situación implica un importante descenso de los costos derivados de la rotación del personal comercial.

Escenario optimista

En el marco del análisis de sensibilidad se introducirá un caso más optimista al suponer que la puesta en práctica del plan propuesto permite evitar la baja de cuatro colaboradores en el primer año, lo cual supone una baja de un incremento respecto al caso medio y no se aleja del hipotético resultado de referencia, pero tampoco se recurre a plantear un escenario excesivamente benévolo que no tenga soporte en los datos históricos de la organización.

Beneficio económico estimado:

4 colaboradores × USD 1.500 = USD 6.000

Beneficio económico estimado:

$$ROI = \frac{\mathbf{USD\ 6.000 - USD\ 7.308}}{USD\ 7.308} x\ 100$$

$$ROI = \frac{\mathbf{-\ USD\ 1.1308}}{USD\ 7.308} x\ 100$$

$$ROI = -17{,}90\%$$

Este escenario refleja una recuperación más alta de la inversión. Sin embargo, el ahorro económico derivado únicamente de las cuatro salidas evitadas todavía no permitiría alcanzar el punto de equilibrio durante el primer año. Los resultados deberán comprobarse posteriormente mediante los registros reales de rotación del área comercial.

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.

Resultado esperado

La inversión previsible alcanzaría la suma de 7.308 USD en el supuesto de la disminución de la rotación del personal con dependencia del volumen de salidas que realmente se logren evitar durante el periodo de ejecución. De modo que en el escenario conservador, que se corresponde con dos salidas logradas por evitar 3.000 USD de ahorro y un ROI de −58,95 %. Con el escenario medio, correspondiente a tres salidas evitadas, se tendría un beneficio económico de 4.500 USD y un ROI de −38,42 %. Y por último, el escenario optimista, con cuatro salidas evitadas, sería de 6.000 USD de ahorro y -17,90 % de ROI.

El mismo aparecerá contrastado con la línea base real de rotación, con los registros históricos de salidas y con los costes efectivos de reemplazo en el área comercial. Y, además, los beneficios esperados de la puesta en marcha de la intervención no sólo atiende a los ahorros de tipo económico de la disminución de la rotación, sino que incluye también la posible mejora en el clima organizacional, en el clima de comunicación interna, en el reconocimiento, en el nivel de compromiso, en la satisfacción del trabajo, en la de desempeño comercial.

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.

Capítulo 7. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones

7.1. Conclusiones generales

La investigación permitió identificar que el clima organizacional del área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S. presenta oportunidades de mejora relacionadas principalmente con la comunicación interna, la carga laboral, la presión por el cumplimiento de metas y la percepción de reconocimiento por parte de los colaboradores. Los resultados obtenidos evidencian que estos factores influyen directamente en la satisfacción, motivación y compromiso de los vendedores.

A partir del diagnóstico realizado, se diseñó un plan de mejora orientado a fortalecer las condiciones laborales, promover un ambiente de trabajo más positivo y generar estrategias que contribuyan al desarrollo integral del talento humano. Asimismo, la propuesta incorpora

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.

herramientas de gestión por competencias y procesos de selección más estructurados, alineados a las necesidades del negocio.

El impulso de las acciones de mejora planteadas puede reforzar el clima organizacional, mejorar el desempeño en el área comercial y permitir el cumplimiento de las metas organizacionales, siempre que sean ejecutadas en forma planificada y se realice un seguimiento sistemático mediante los indicadores contemplados en el plan.

Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se cumplió el objetivo general de diseñar un plan de mejora del clima organizacional para el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., basado en los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta de clima organizacional.

De la misma forma, se alcanzaron los objetivos específicos al identificar el estado actual del clima laboral, diseñar técnicamente el perfil del cargo de vendedor, proponer un modelo de gestión por competencias alineado al negocio y elaborar estrategias de intervención orientadas a fortalecer la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Contribución a la gestión empresarial

La investigación otorga a ALMACENESBESTPC S.A.S. la herramienta de gestión que puede ayudar en la elección de la mejora del entorno de trabajo del área comercial. Su futura puesta en práctica puede reforzar los procesos de selección y desarrollo del talento humano, así como contribuir a la mejora de la productividad, la rotación y la calidad del servicio al cliente. Estos resultados deberán comprobarse mediante la implementación, el seguimiento y la evaluación de los indicadores fijados.

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.

Contribución a nivel académico

El estudio aporta evidencia práctica sobre la aplicación de conceptos de clima organizacional, gestión por competencias y metodologías ágiles dentro de una organización del sector comercial ecuatoriano. Asimismo, constituye un referente para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano y el mejoramiento del clima laboral en empresas del sector retail.

Contribución a nivel personal

La ejecución del proyecto ayudo a fortalecer conocimientos y competencias relacionadas con el diagnóstico organizacional, la gestión estratégica del talento humano y el diseño de propuestas de mejora. Además, favoreció el desarrollo de habilidades de análisis, investigación, trabajo colaborativo y resolución de problemas aplicados a contextos organizacionales reales.

7.2 Limitaciones a la investigación

- La investigación se desarrolló únicamente en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., por lo que los resultados no pueden generalizarse a otras áreas de la organización sin realizar estudios complementarios.
- La información obtenida se basó en la percepción de los vendedores durante el periodo de aplicación de los instrumentos, por lo que puede verse influenciada por factores circunstanciales.
- Algunas variables relacionadas con la satisfacción laboral y la motivación pueden cambiar con el tiempo debido a factores internos y externos de la organización.
- La investigación se centró en el diagnóstico y diseño de propuestas, por lo que la

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.

medición del impacto de las acciones planteadas deberá realizarse en futuras etapas de implementación y seguimiento.

7.3 Recomendaciones

Como resultado del diagnóstico y análisis del clima organizacional en el área comercial de ALMACENESBESTPC S.A.S., se recomienda sostener el Modelo de Gestión del Talento Humano para que permita fortalecer el compromiso de los colaboradores, optimizar los procesos de gestión de personas y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Una vez que se implemente el modelo, es necesario mantener una evaluación periódica que permita identificar fortalezas, necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, promoviendo una mayor alineación entre el desempeño individual y los objetivos de la empresa.

Asimismo, se recomienda fortalecer los procesos de comunicación interna mediante la implementación de canales formales que faciliten el flujo oportuno de información entre la dirección, los supervisores y el personal operativo, acompañándose de reuniones periódicas, boletines informativos, grupos de trabajo y espacios de diálogo contribuirá a mejorar la coordinación de actividades, reducir malentendidos y fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia y la participación de los colaboradores.

Otra recomendación importante es mantener el programa continuo de capacitación y desarrollo profesional, identificando las necesidades formativas de cada cargo y diseñar planes de capacitación enfocados en atención al cliente, técnicas de ventas, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos y gestión del tiempo.

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.

Mantener una actualización constante de conocimientos y habilidades permitirá incrementar la productividad, mejorar la calidad del servicio y fortalecer las competencias del talento humano.

De igual manera, se recomienda implementar un sistema de reconocimiento e incentivos que valore el esfuerzo y los logros alcanzados por los colaboradores, ya que el reconocimiento oportuno contribuye significativamente al fortalecimiento de la motivación, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Asimismo, es recomendable revisar periódicamente la distribución de funciones y las cargas de trabajo dentro del área comercial con el propósito de garantizar una asignación equilibrada de responsabilidades, esta acción permitirá optimizar los recursos humanos disponibles, prevenir situaciones de sobrecarga laboral y mejorar la eficiencia operativa. Adicionalmente, contribuirá a disminuir factores de estrés que puedan afectar el bienestar y desempeño de los colaboradores.

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.

Referencias

Agudo, J. E., Hernández-Linares, R., Rico, M., & Sánchez, H. (2013). Competencias transversales: Percepción de su desarrollo en el grado en Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Productos. Formación Universitaria, 6(5), 39–50. https://doi.org/10.4067/S0718-50062013000500006l

Aguilera, P. (2021). El enfoque al cliente externo como base para la transformación organizacional [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/843db1b2-3141-4ab9-b820-8b013a2573f1/content

Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias: La trilogía. Tomo I: Las 60 competencias más utilizadas. Granica. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24305w/RevisionDeCurso/Diccionario_de_competencias_la_trilogia.pdf

Catino, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas: Usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Psicología desde el Caribe*. https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf

Echavarría, M. (2019). *Implementación de formato check list para el proceso de vinculación de personal en las áreas de gestión humana y nómina de la empresa SETI S.A.S.* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].

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.

https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/86c9d194-7d00-4520-9367-2ec1cafaeaa5/content

(Espinoza et al., 2024) Diseño e implementación del departamento de talento humano en la empresa Travel [Trabajo de titulación, Universidad Internacional del Ecuador]. https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/7096/1/UIDE-Q-TMTH-2024-29.pdf

Guizada Huanca, J. (2024). Programa de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral en el Hostal San José Potosí. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 8*, 110–125. https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/214/1069

Hadida, S., & Troilo, F. (2020). La agilidad en las organizaciones: Trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de transformación organizacional (Documento de trabajo N.º 756). Universidad de Buenos Aires. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238381/1/756.pdf

Koo, M., & Yang, S. (2025). Likert-type scale. Encyclopedia, 5(1), 18. https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010018

(Kuznik et al., 2010). El uso de la encuesta de tipo social en traductología. MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación, 2, 315–344. https://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf

Lado, M. (2012). Selección y evaluación del personal basada en competencias. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(2), 119–131. https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324583005.pdf

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.

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas, 26, 129–152. https://perspectivas.ucb.edu.bo/index.php/a/article/view/186/196

Murillo, F. J., & Martínez-Garrido, C. (2010). Investigación etnográfica. Universidad Autónoma de Madrid. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24243w/I_Etnografica_Trabajo.pdf

Peragallo Limones, M. J. (2024). Evaluación del proceso de selección en la contratación de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa [Trabajo de titulación, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio institucional. https://repositorio.unesum.edu.ec/

Rubio, E. (2024). Gestión por competencias en la selección de personal: Una revisión sistemática. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales, 7(15), 25–40.

Según Salazar et al. (2020), Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 459–472. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440

Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 15(2).

Vizcaíno, G., Martes, L., Fontalvo, W., & Simancas, R. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas: Un acercamiento para el diseño del sistema de gestión. Dictamen Libre, 5(18), 49–61. URL

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.

ANEXOS

Anexo A

Ubicación de la sede

https://maps.app.goo.gl/ymTJ3Cbs3EZhDevWA

Anexo B

Ubicación de las sucursales y operaciones de ALMACENESBESTPC S.A.S.

BestPC-Matriz: Av. 10 de agosto N30-157 y Cuero y Caicedo diagonal al banco del Pichincha
BestPC Cuenca: Av. de las Américas, y, Cuenca Cuenca, Cuenca, 010202.
BestPC-Ambato: Av. Cevallos y Manuela Cañizares frente a Jaher Ambato.
BestPC-Bodega Sur Tik Tok: AV. Pedro Vicente Maldonado y Quimiag junto a la feria de ropa CABLEC Quito, Pichincha, 170131
BestPC-Calderón: Calle Carapungo 3240 y Quitus diagonal a Point , junto a los pollos del CARCHI Quito, Pichincha, 170203
BestPC-Cayambe: Bolívar Oe-064 y Ascázubi Cayambe, Pichincha, 171002
BestPC-Chillogallo: Av. Mariscal Sucre s31-20, Quito Quito, Pichincha, 170708
BestPC-Comité del Pueblo: Av. Jorge Garcés 64-112 y Miguel Aristizábal diagonal al TÍA, una cuadra más abajo del cajero del banco Pichincha Quito, Pichincha, 170306
BestPC-Cotocollao: Av. de la Prensa N60-130 y, Quito Quito, Pichincha, 170303
BestPC-El Quinche: Panamericana Norte y Cayambe frente al mercado junto a las farmacias Económicas Quinche, Pichincha, 170911

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.

BestPC-Guamaní: Av. Pedro Vicente Maldonado S52-324 y Reinaldo Santa Cruz junto a Artefacta y farmacias Cruz Azul Quito, Pichincha, 170704
BestPC-Guaranda: García Moreno y 9 de abril, junto al Hotel Ejecutivo Guaranda, Bolivar, 020101
BestPC-HW Guajalo: Av. Pedro Vicente Maldonado 9132, Quito Quito, Pichincha, 170131
BestPC-HW Sangolqui: Av. Gral. Enríquez 2930, Rumiñahui Quito, Pichincha, 171102
BestPC-Ibarra: Velasco Sanchez y Cifuentes 11-55 y Colón frente a MAXIM Ibarra, Imbabura, 100106
BestPC-Latacunga: Félix Valencia y 2 De Mayo al frente de almacenes Jenny antes de llegar al Tía Latacunga, Cotopaxi, 050102
BestPC-Machachi: Av. Amazonas y Antonio Benítez diagonal al Banco Guayaquil Machachi, Pichincha, 171111
BestPC-Maldonado: Av. Maldonado S26-13 Cusubamba diagonal a la concesionaria de camiones, más arriba de la feria de ropa Quito, Pichincha, 170605
BestPC-Martha Bucaram: Edf. Guanoluisa, Av. Martha Bucaram, y, Quito, Pichincha, 170140
BestPC-Pintado: Av. Mariscal Sucre S11-305 y Alonso de Angulo frente al corredor del Pintado Quito, Pichincha, 170601
BestPC-Puyo: Av. Ceslao Marín y General Villamil frente al monumento del Indio y Mestizo Puyo, Pastaza, 160101
BestPC-Riobamba: Av. 10 de Agosto 2656 y Pichincha junto al pre universitario QUALITY , más arriba del banco Internacional Riobamba, Chimborazo

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.

BestPC-Sangolqui: Av. Gral. Enríquez 3039 y Río Chinchipe frente a farmacias económicas Sangolqui, Pichincha, 171103
BestPC-Santo Domingo: Av. 29 de Mayo y calle Ibarra, bajo el Hotel del Pacífico Santo Domingo, Santo Domingo, 230102
BestPC-Tumbaco: Av. Interoceánica 304 y Juan Montalvo junto al Sana Sana frente al Santa María Quito, Pichincha, 170902
TyC-Sangolquí: Avenida General Enríquez 3039 y Venezuela frente al parque Turismo Sangolqui, Pichincha, 171103

Nota. La información corresponde a las direcciones operativas registradas por ALMACENESBESTPC S.A.S. Elaboración propia.

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.