Maestría en

Gestión de Talento Humano

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Talento Humano

AUTORES:

Camacho Naranjo Jenny Germania

Fabara Gálvez Ricardo Xavier

Guerra Morocho Jéssica Jazmín

Illapa Castillo Andrea Fernanda

Japón Gualán Mónica Gissela

TUTORES:

Mgt. Elena Fernández

Mgt. Nathalie Chauvin

"Mejora del modelo de gestión por competencias para optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas en la empresa Marcseal S.A."

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, **Camacho Naranjo Jenny Germania, Fabara Gálvez Ricardo Xavier, Guerra Morocho Jéssica Jazmín, Illapa Castillo Andrea Fernanda y Japón Gualán Mónica Gissela,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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

Firma del graduando
Camacho Naranjo Jenny Germania

Firma del graduando
Fabara Gálvez Ricardo Xavier

Firma del graduando
Guerra Morocho Jéssica Jazmín

Firma del graduando
Illapa Castillo Andrea Fernanda

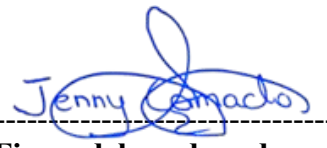
Firma del graduando
Japón Gualán Mónica Gissela

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.

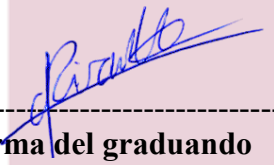
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Camacho Naranjo Jenny Germania, Fabara Gálvez Ricardo Xavier, Guerra Morocho Jéssica Jazmín, Illapa Castillo Andrea Fernanda y Japón Gualán Mónica Gissela**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado "**Mejora del modelo de gestión por competencias para optimizar el reclutamiento y selección del personal del área de ventas en la empresa Marcseal S.A.",** autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

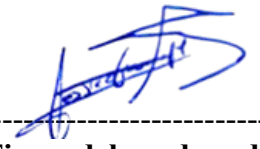
D. M. Quito, junio 2026



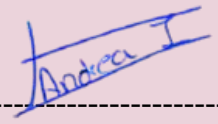
Firma del graduando
Camacho Naranjo Jenny Germania



Firma del graduando
Fabara Gálvez Ricardo Xavier



Firma del graduando
Guerra Morocho Jéssica Jazmín



Firma del graduando
Illapa Castillo Andrea Fernanda



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.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Mgt. Elena Fernández directora EIG y Mgt. Nathalie Chauvin Coordinadora**

UIDE, declaramos que los graduandos: **Camacho Naranjo Jenny Germania, Fabara Gálvez Ricardo Xavier, Guerra Morocho Jéssica Jazmín, Illapa Castillo Andrea Fernanda y Japón Gualán Mónica Gissela** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Mgt. Elena Fernández
Directora de la
Maestría en Gestión de Talento Humano

Mgt. Nathalie Chauvin
Coordinadora 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

A mi esposo, por su apoyo incondicional, comprensión, paciencia y confianza durante cada etapa de este desafío académico. Gracias por acompañarme en los momentos de esfuerzo y sacrificio, por creer en mis capacidades.

A mi bebe que viene en camino, quien ha llenado mi vida de ilusión y esperanza, convirtiéndose en una gran motivación para seguir creciendo y alcanzar mis metas.

A mis padres y familiares, por su cariño, apoyo constante y palabras de aliento, que han sido fundamentales para lograr este importante objetivo.

Jenny Camacho

Dedico este trabajo de tesis, en primer lugar, a mi esposa, por su amor incondicional, su comprensión, paciencia y apoyo constante durante cada etapa de este proceso. Gracias por creer en mí, motivarme a seguir adelante y acompañarme en los momentos más difíciles.

A mis padres, quienes con su esfuerzo, sacrificio y valores me han brindado las bases para alcanzar mis metas. Su ejemplo de trabajo y perseverancia ha sido mi mayor inspiración para culminar este importante logro.

A mis hermanas, por su cariño, apoyo y palabras de aliento que me impulsaron a no rendirme y a continuar persiguiendo mis sueños.

Y a mis queridos sobrinos, quienes con su alegría, entusiasmo y cariño llenan mi vida de felicidad y me motivan a ser una mejor persona cada día.

Este logro no es solo mío, sino también de todos ustedes, quienes han sido parte fundamental de este camino. Con profundo amor, gratitud y respeto, les dedico este trabajo.

Ricardo Fabara

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.

Dedico este trabajo a mis padres, Alfredo Guerra y Rosa Isabel Morocho, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional. A mi hermano y a mi abuelita, quienes con su cariño, confianza y aliento me permitieron seguir adelante y culminar con éxito esta hermosa experiencia de vida y crecimiento profesional.

Jessica Guerra

Dedicado a mi esposo por su valioso apoyo desde el inicio de este proceso, por acompañarme en cada momento cuando las circunstancias eran buenas y otras no tan buenas, por darme ánimos cuando quería rendirme, dedicado a mis padres, hermana, sobrino y ahijado por su amor incondicional y palabras de aliento. Dedicada a mí por demostrarme que los objetivos se cumplen con constancia y dedicación.

Andrea Illapa

Dedico este logro, en primer lugar, a mis padres, por su cariño, amor incondicional, su apoyo y ánimo constante que me han brindado, por la felicidad y por ser el pilar fundamental en cada uno de mis sueños y metas. A mi hermana Yupi, por su compañía, comprensión y por ayudarme a superar las dificultades inesperadas que surgieron durante este proceso. Y finalmente, me dedico este esfuerzo a mí misma, por la disciplina, la perseverancia y la valentía de continuar incluso en los momentos más difíciles, porque desafiarse a uno mismo es el camino que conduce al crecimiento, y este logro es el reflejo de cada sacrificio, aprendizaje y esfuerzo realizado para llegar hasta aquí.

Mónica Japón

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

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a Dios por permitirnos culminar esta importante etapa académica, por la fortaleza y sabiduría para superar los desafíos

A nuestras familias, por su apoyo, comprensión y motivación constante durante todo este proceso.

A nuestros compañeros de proyecto, por el compromiso, trabajo en equipo y dedicación demostrados en el desarrollo de este tiempo académico por el esfuerzo constante que permitió alcanzar resultados positivos a pesar de las adversidades encontradas en el proceso.

A la universidad por abrirnos las puertas para poder consolidar nuestros estudios, a los docentes por compartir sus conocimientos y brindarnos la orientación necesaria para la realización de este trabajo.

Gratitud infinita para todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron presentes durante este recorrido, brindándonos apoyo, motivación, por sus valiosas palabras y confianza para continuar avanzando hacia esta meta.

Jenny Camacho, Ricardo Fabara, Jessica Guerra, Andrea Illapa y Mónica Japón

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

La presente investigación tuvo como objetivo proponer una mejora al modelo de gestión por competencias para optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas de la empresa Marcseal S.A., considerando la importancia estratégica del talento humano para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la necesidad de fortalecer la incorporación de colaboradores cuyas competencias respondan a las exigencias del entorno empresarial. El estudio surgió a partir de la identificación de oportunidades de mejora relacionadas con la rotación del personal, la subjetividad en los procesos de selección y la ausencia de herramientas estandarizadas para evaluar las competencias requeridas en los cargos comerciales; la investigación se desarrolló bajo un enfoque aplicado, con alcance descriptivo-propositivo, orientado al diseño de una propuesta de intervención organizacional. Para el diagnóstico se emplearon técnicas como la observación directa, el análisis documental y el análisis de los procesos internos de la organización. Como metodología de innovación se utilizó Design Thinking, desarrollándose las fases de empatía, definición, ideación, prototipado y testeo mediante herramientas como el mapa de empatía, la formulación de insights accionables, la técnica SCAMPER y la herramienta BODI, lo que permitió comprender las necesidades de la organización y estructurar alternativas de solución centradas en las personas. Como resultado del estudio se diseñó un modelo de gestión por competencias para el área de ventas que incorpora perfiles de cargo para Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor Comercial, procesos estandarizados de reclutamiento y selección, entrevistas por competencias, matrices de evaluación, indicadores de gestión y un análisis financiero que estima la viabilidad económica preliminar de la propuesta, bajo supuestos explícitos relacionados con la reducción de costos asociados a la rotación y la optimización del proceso de selección. Asimismo, se definieron indicadores clave para el seguimiento del modelo, orientados a evaluar la rotación del personal, el tiempo de cobertura de vacantes, la permanencia durante el período de prueba, el nivel de cumplimiento del perfil por competencias y el desempeño de las nuevas contrataciones, una vez que la propuesta sea implementada. Se concluye que el modelo propuesto constituye una alternativa para fortalecer la gestión estratégica del talento humano en Marcseal S.A., al proporcionar herramientas estructuradas para estandarizar el proceso de reclutamiento y selección y mejorar el ajuste entre las competencias de los candidatos y los requerimientos de los cargos comerciales. Los beneficios organizacionales y económicos identificados corresponden a estimaciones derivadas del análisis realizado y deberán validarse mediante el seguimiento de indicadores durante una futura implementación de la propuesta.

Palabras Claves: gestión por competencias, reclutamiento y selección, talento humano, Design Thinking, área de ventas, indicadores de gestión, mejora 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.

ABSTRACT

The objective of this research was to propose an improvement to the competency-based management model to optimize the recruitment and selection process of the personnel of the sales area of the company Marcseal S.A., considering the strategic importance of human talent for the achievement of organizational objectives and the need to strengthen the incorporation of collaborators whose competencies respond to the demands of the current business environment. The study arose from the identification of opportunities for improvement related to staff turnover, subjectivity in selection processes and the absence of standardized tools to assess the competencies required in commercial positions. The research was developed under an applied approach with a descriptive-propositional scope, oriented to the design of an organizational intervention proposal. For the diagnosis, techniques such as direct observation, documentary analysis and analysis of the internal processes of the organization were used. Design Thinking was used as an innovation methodology, developing the phases of empathy, definition, ideation, prototyping and testing using tools such as the empathy map, the formulation of actionable insights, the SCAMPER technique and the BODI tool, which allowed understanding the needs of the organization and structuring user-centered solution alternatives. As a result of the research, a competency-based management model was designed for the sales area, which incorporates job profiles for Commercial Advisor, Sales Executive and Commercial Supervisor, standardized recruitment and selection processes, competency-based interviews, evaluation matrices, management indicators and a financial analysis that estimates the preliminary economic viability of the proposal under explicit assumptions. Likewise, key performance indicators were established for the monitoring of the model, allowing to measure aspects such as staff turnover, the time of filling vacancies, the permanence during the probationary period, the level of compliance with the competency-based profile and the performance of new hires. It is concluded that the implementation of the proposed model will contribute to strengthening the strategic management of Marcseal S.A.'s human talent, increasing the objectivity of the selection processes, improving the quality of hiring, reducing the costs associated with staff rotation and favoring the fulfillment of the organization's commercial objectives. In addition, the research constitutes a reference for future applications of competency-based management models in companies in the commercial sector that seek to strengthen their recruitment and selection processes through innovative methodologies and people-centered approaches.

Keywords: competency-based management, recruitment and selection, human talent, Design Thinking, sales area, management indicators, organizational improvement.

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 contenido

CAPITULO 1: 17
INTRODUCCION 17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO 17
1.1 Definición del proyecto 17
1.2 Naturaleza o tipo de proyecto 19
1.3 Objetivos 21
1.3.1 Objetivo general 21
1.3.2 Objetivo especifico 21
1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación 23
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN 26
2.1. Caracterización general de la organización 26
2.1.1 Nombre de la empresa 26
2.1.2. Misión, visión, valores 26
2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios 27
2.1.4. Ubicación de la sede 28
2.1.5. Ubicación de las operaciones 28
2.1.6. Propiedad y forma jurídica 29
2.1.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio 29
2.1.8. Tamaño de la organización 30
2.1.9. Información sobre empleados y otros trabajadores 30
2.1.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto 33
2.1.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa 35
2.1.12. Modelo de negocio 38
2.1.13. Grupos de interés internos y externos 40
2.1.14. Otros datos de interés 42
CAPITULO 2: 45
APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN MARCSEAL S.A. 45

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.

2.1. Diagnóstico de la situación actual 45
2.2. Análisis de la problemática organizacional y viabilidad del proyecto 46
2.2.1. Identificación de clientes, usuarios y grupos de interés 48
2.2.2. Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad 49
2.3. Fase de empatía: aplicación de herramientas etnográficas y plan de investigación 50
2.4. Fase de definición: interpretación de necesidades mediante el mapa de empatía 54
2.4.1. Aplicación metodológica del mapa de empatía en Marcseal S.A. 54
2.5. Fase de ideación: aplicación de la técnica SCAMPER 57
2.6. Fase de testeo y validación mediante la herramienta BODI 59
2.7. Formulación de insights accionables 61
2.8. Fase de prototipado: diseño del storyboard 63
CAPITULO 3: 64
FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS 64
3.1. Fundamentación teórica de la selección basada en competencias 64
3.2. Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Ejecutivo de Ventas 65
3.3. Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Supervisor de Ventas 67
3.4. Diseño del proceso de selección por competencias para el cargo de Ejecutivo de Ventas 69
3.5. Diseño del proceso de selección por competencias para el cargo de Supervisor de Ventas 71
CAPITULO 4: 73
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE MARCSEAL S.A. 73
4.1. Fundamentación de la propuesta 73
4.2. Filosofía de gestión del talento humano orientada por competencias 75
4.3. Direccionamiento estratégico del modelo de gestión por competencias 79
4.4. Diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección 80
4.4.1. Situación actual del área de ventas 81
4.4.2. Análisis de rotación y permanencia del personal 81
4.4.3. Identificación de brechas en el modelo actual 83
4.5. Diseño del modelo de gestión por competencias para el área de ventas 84
4.5.1. Estructura del modelo propuesto 85
4.5.2. Competencias organizacionales 86

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.

4.5.3. Competencias estratégicas 87
4.5.4. Competencias conductuales 87
4.5.5. Competencias específicas del área de ventas 88
4.5.6. Escala de competencias 89
4.6. Perfiles de cargo por competencias para el área de ventas 90
4.6.1. Asesor Comercial 90
4.6.2. Ejecutivo de Ventas 91
4.6.3. Supervisor Comercial 92
4.7. Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección 93
4.7.1. Reclutamiento basado en competencias 95
4.7.2. Fuentes de reclutamiento 95
4.7.3. Filtro curricular por competencias 96
4.7.4. Entrevista por competencias 97
4.7.5. Matriz de evaluación de candidatos 97
4.7.6. Selección y contratación 98
4.8. Indicadores de gestión para el seguimiento del modelo 102
4.8.1. Índice de rotación 104
4.8.2. Tiempo de cobertura de vacantes 105
4.8.3. Tasa de permanencia durante el período de prueba 106
4.8.4. Nivel de cumplimiento del perfil por competencias 107
4.8.5. Desempeño de nuevas contrataciones 108
4.9. Análisis financiero de la propuesta 110
4.9.1. Costos de implementación del modelo de gestión por competencias 111
4.9.2. Presupuesto de ejecución por estrategia 112
4.9.3. Beneficios económicos esperados 113
4.9.4. Análisis costo-beneficio 114
4.9.5. Retorno sobre la inversión (ROI) 117
4.9.6. Retorno sobre la inversión en capital humano (ROICH) 118
CAPITULO 5 119
CONCLUSIONES Y APLICACIONES 119
5.1. Conclusiones generales 119

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.

5.2. Conclusiones específicas 120
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación 120
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial 120
5.2.3. Contribución a nivel académico 121
5.2.4. Contribución a nivel personal 121
5.3. Limitaciones a la Investigación 122
Referencias 124

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 Matriz de coherencia metodológica 22
Tabla 2 Matriz de grupos de interés relacionados con el proyecto 40
Tabla 3 Diseño metodológico del diagnóstico organizacional 51
Tabla 4 Ficha metodológica del diagnóstico organizacional 53
Tabla 5 Aplicación de la técnica SCAMPER para la generación de alternativas de mejora en Marcseal S.A. 57
Tabla 6 Aplicación de la herramienta BODI para la validación de la propuesta 59
Tabla 7 Insights accionables identificados para la mejora del proceso de reclutamiento y selección 62
Tabla 8 Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Ejecutivo de Ventas 66
Tabla 9 Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Supervisor de Ventas 68
Tabla 10 Movimientos de personal por área funcional de Marcseal S.A. durante el año 2025 82
Tabla 11 Perfil por competencias del cargo Asesor Comercial 90
Tabla 12 Perfil por competencias del cargo Ejecutivo de Ventas 91
Tabla 13 Perfil por competencias del cargo Supervisor Comercial 92
Tabla 14 Competencias prioritarias por cargo 95
Tabla 15 Fuentes de reclutamiento propuestas 96
Tabla 16 Matriz de preselección curricular 96
Tabla 17 Guía de entrevista por competencias 97
Tabla 18 Matriz integral de evaluación de candidatos 97
Tabla 19 Ficha técnica de los instrumentos de evaluación 98
Tabla 20 Ejemplo de matriz comparativa de candidatos 100
Tabla 21 Control metodológico del proceso de reclutamiento y selección por competencias 101
Tabla 22 Clasificación de los indicadores de gestión del modelo propuesto 102
Tabla 23 Cuadro de mando para el seguimiento del modelo de gestión por competencias 104
Tabla 24 Ficha técnica del índice de rotación 105
Tabla 25 Semaforización del indicador 105
Tabla 26 Ficha técnica del tiempo de cobertura 106
Tabla 27 Semaforización del indicador 106
Tabla 28 Ficha técnica del indicador 107

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 29 Interpretación del indicador 107
Tabla 30 Matriz de verificación del perfil por competencias 108
Tabla 31 Ficha técnica del indicador 108
Tabla 32 Dimensiones de evaluación del desempeño inicial 109
Tabla 33 Semaforización del indicador 109
Tabla 34 Indicadores complementarios de seguimiento organizacional 110
Tabla 35 Presupuesto de implementación de la propuesta 111
Tabla 36 Distribución porcentual de la inversión 112
Tabla 37 Distribución de la inversión por estrategia 112
Tabla 38 Costos asociados a la sustitución de un colaborador comercial 113
Tabla 39 Beneficios esperados de la propuesta 114
Tabla 40 Análisis costo-beneficio de la propuesta 115
Tabla 41 Componentes del beneficio económico anual estimado 115
Tabla 42 Escenarios financieros 116
Tabla 43 Interpretación del ROI 117

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 FIGURAS (Índice de figuras)

Figura 1 Mapa de empatía 55
Figura 2 Diagrama de flujo Diseño y ejecución del proceso de selección para el cargo Ejecutivo de Ventas 70
Figura 3 Diagrama de flujo Diseño y ejecución del proceso de selección para el cargo Supervisor de Ventas 72
Figura 4 Proceso propuesto de reclutamiento y selección basado en competencias 94

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.

CAPITULO 1:
INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

1.1 Definición del proyecto

Administrar el talento humano se ha transformado en un componente estratégico para las organizaciones que quieren conservar su competitividad en contextos dinámicos y muy exigentes, en este marco, el modelo de gestión por competencias se define como aquel que posibilita la identificación, desarrollo y evaluación de las aptitudes, actitudes, comportamientos y saberes necesarios para lograr los objetivos de una organización; su utilización en los procedimientos de selección y reclutamiento ayuda a asegurar una mejor correspondencia entre los requisitos del puesto y las cualidades de los postulantes, lo que propicia un desempeño laboral más eficiente y una retención más prolongada de la plantilla dentro de la empresa.

Marcseal S.A. es una compañía de Ecuador, que forma parte del Grupo KFC y se enfoca en producir y vender condimentos, aderezos, salsas y otros productos de alimentación para el canal institucional HORECA y el mercado de consumo masivo, la compañía, que fue establecida en 1998, ha conseguido establecerse como una de las compañías líderes de la industria alimentaria debido a la calidad de sus productos, su innovación continua y el fortalecimiento de sus vínculos comerciales con clientes pertenecientes a diversos segmentos del mercado; la gestión del talento humano se ha vuelto especialmente importante en campos que tienen una conexión directa con la generación de ingresos, como el área de ventas, debido a que el crecimiento sostenido de la compañía ha aumentado su relevancia estratégica.

La división comercial es un pilar esencial para alcanzar las metas corporativas de Marcseal S.A., ya que está encargada de crear nuevos mercados, robustecer los vínculos con los clientes, elevar las cifras de facturación y garantizar el posicionamiento de la marca en un ambiente muy competitivo, sin embargo, estudios y análisis desarrollados previamente dentro de la organización han evidenciado la existencia de oportunidades de mejora relacionadas con la gestión del 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 en esta área, particularmente en los procesos de reclutamiento y selección de personal; los niveles de rotación laboral, el breve periodo que algunos empleados permanecen en los puestos comerciales, las dificultades para lograr ciertos objetivos de ventas y los costos vinculados con la contratación y sustitución de personal son algunos de los aspectos más relevantes que se han detectado.

Esta circunstancia indica que podría haber discrepancias entre las habilidades requeridas para un desempeño exitoso en los puestos comerciales y las que actualmente se toman en cuenta durante los procedimientos de selección; los datos disponibles sugieren una posible relación entre el ajuste persona-puesto, la estandarización del proceso de selección y la estabilidad del personal comercial. Esta relación deberá validarse mediante un seguimiento posterior a la implementación. Por lo tanto, la organización podría estar incorporando colaboradores cuyas habilidades no se alinean completamente con las necesidades estratégicas del puesto, lo que impactaría negativamente en la productividad individual, el rendimiento grupal del equipo de ventas y la eficacia de los recursos que se utilizan para gestionar el talento humano; desde el punto de vista organizacional, estos problemas afectan no solamente los resultados comerciales, sino también la estabilidad en el trabajo, la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la compañía y el ambiente dentro de ella.

El proyecto de investigación presente propone, ante esta dificultad, mejorar el modelo de gestión por competencias de Marcseal S.A., poniendo un énfasis especial en optimizar el proceso de reclutamiento y selección del equipo de ventas; el propósito de la propuesta es examinar el modelo actual, determinar las habilidades esenciales necesarias para los puestos comerciales y establecer procedimientos que posibiliten su inclusión efectiva en las diversas fases del proceso de captación, evaluación y elección de candidatos, de esta manera, se pretende elevar la calidad de las decisiones sobre contratación y garantizar que los perfiles elegidos estén más alineados con las necesidades estratégicas de la entidad.

Además, la necesidad de fortalecer la gestión estratégica del talento humano a través de herramientas que faciliten aumentar la objetividad de los procesos de selección, disminuir las tasas

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 rotación laboral, optimizar los recursos destinados a la contratación y mejorar el rendimiento del personal comercial es lo que sustenta el proyecto; al implementar criterios fundamentados en competencias, se podrá detectar a los postulantes con más posibilidades de triunfar en la organización, esto ayudará a alcanzar las metas comerciales y a aumentar la competitividad de la empresa.

Por lo tanto, este estudio se plantea como un proyecto de optimización organizacional que tiene como objetivo robustecer los procesos de administración del talento humano en Marcseal S.A., a través del perfeccionamiento del modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de selección y reclutamiento del personal en el departamento de ventas; su desarrollo propiciará la creación de una propuesta fundamentada en términos técnicos que ayude a resolver un problema concreto de la organización, y al mismo tiempo ayudará a enriquecer el conocimiento académico acerca del uso estratégico de la gestión por competencias en entornos empresariales actuales. Durante 2025, el área comercial concentró 74 ingresos y 79 salidas, lo que representa el 48,68% de las contrataciones y el 58,52% de las desvinculaciones de Marcseal S.A. Estos datos evidencian que el área de ventas presenta una dinámica de rotación superior al resto de áreas funcionales, lo que justifica la necesidad de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección mediante un modelo de gestión por competencias.

1.2 Naturaleza o tipo de proyecto

Esta investigación se inscribe en un proyecto de mejora organizacional destinado a la optimización de la gestión del talento humano en Marcseal S.A., en particular, se enfoca en perfeccionar el modelo de gestión por competencias utilizado en el proceso de reclutamiento y selección del personal del sector de ventas; surge como respuesta a una necesidad detectada dentro de la organización, vinculada a problemas con la estabilidad del personal comercial, el logro de las metas de ventas y el rendimiento eficaz de los procesos para incorporar talento humano, estos elementos tienen un impacto directo en el desempeño organizacional y en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

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 acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2023), la investigación se considera aplicada en función de su objetivo, ya que persigue la utilización de conocimientos teóricos y metodológicos relacionados con el manejo del talento humano para solucionar una problemática real presente en una organización específica; la investigación aplicada se centra en el empleo práctico del conocimiento científico para resolver problemas concretos y lograr mejoras en contextos específicos, en este sentido, no solo describe una situación organizativa, sino que también tiene como meta elaborar una propuesta de mejora que contribuya a incrementar la eficacia del proceso de selección y reclutamiento mediante la incorporación de criterios basados en competencias.

El proyecto tiene también un enfoque descriptivo-propositivo, su componente descriptivo posibilita el estudio de la situación presente del modelo de gestión por competencias y su vinculación con los procedimientos de selección del área comercial, determinando las oportunidades de mejora, así como los puntos fuertes y débiles; simultáneamente, su naturaleza propositiva se manifiesta en la creación de una alternativa de solución enfocada en consolidar los procedimientos de identificación, evaluación y elección de candidatos, con el fin de que haya una correspondencia más alta entre las habilidades exigidas para los puestos comerciales y las cualidades de los individuos que ingresan a la organización.

La esencia del proyecto también se puede categorizar como una investigación de intervención organizacional, puesto que tiene el objetivo de provocar transformaciones programadas dentro de un proceso estratégico empresarial, según Ander-Egg (2017), este tipo de proyectos se distinguen por examinar la realidad de una organización, detectar dificultades o necesidades y crear acciones que ayuden a optimizar el desempeño institucional; en esta línea de pensamiento, la propuesta persigue no únicamente realizar un diagnóstico del estado actual de Marcseal S.A., sino también influir en uno de sus procesos clave para gestionar el talento humano con el objetivo de optimizar su eficacia y su alineación estratégica.

La investigación, desde la perspectiva de gestión del talento humano, se basa en el modelo de gestión por competencias, este último se entiende como una herramienta que posibilita 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.

integración de los procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal a partir de las habilidades necesarias para un desempeño exitoso en cada puesto; varios autores, incluyendo a Alles (2017), afirman que las organizaciones que manejan a sus empleados siguiendo este método obtienen una selección más objetiva, disminuyen los errores de contratación y alinean mejor a los individuos con las necesidades de la empresa. Para Marcseal S.A. en específico, la optimización del modelo actual tiene como objetivo reforzar este alineamiento en el sector de ventas, que es visto como una unidad estratégica para incrementar los ingresos y hacer crecer a la organización.

Por otro lado, el proyecto fomenta la modernización de métodos y herramientas empleadas en la atracción y selección de talento, lo que incluye componentes innovadores en la gestión empresarial, la necesidad de tomar decisiones fundamentadas en datos, la competencia creciente para obtener personal calificado y las transformaciones del mercado laboral requieren que las organizaciones pongan en práctica modelos de gestión cada vez más alineados con sus metas estratégicas y precisos; por lo tanto, el objetivo de la propuesta de mejora es ayudar a Marcseal S.A. a ampliar su capacidad organizativa para reconocer, atraer y elegir empleados que tengan las habilidades que se requieren para afrontar los retos actuales del entorno comercial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas de Marcseal S.A., mediante la definición de perfiles, instrumentos de evaluación, criterios de decisión e indicadores de seguimiento.

1.3.2 Objetivo especifico

- Diagnosticar la situación actual del modelo de gestión por competencias y su aplicación en el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas de Marcseal S.A., identificando fortalezas, debilidades y oportunidades 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.

- Identificar y analizar las competencias técnicas, conductuales y estratégicas requeridas para los cargos del área de ventas, así como las brechas existentes entre las competencias demandadas por la organización y las evaluadas durante el proceso de selección.
- Diseñar una propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias que optimice el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas, mediante la incorporación de herramientas y criterios de evaluación alineados con las necesidades estratégicas de Marcseal S.A.
- Diseñar perfiles de cargo por competencias para los puestos clave del área de ventas, incorporando competencias técnicas, conductuales, estratégicas y organizacionales.
- Proponer indicadores de seguimiento y una estimación financiera preliminar que permitan evaluar la viabilidad y el impacto esperado del modelo.

Tabla 1

Matriz de coherencia metodológica

Objetivo específico	Técnica aplicada	Evidencia obtenida	Resultado del TFM
Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas de Marcseal S.A.	Observación directa, análisis documental y revisión de registros institucionales	Identificación de fortalezas, debilidades, niveles de rotación, perfiles existentes y procedimientos utilizados en la organización.	Diagnóstico organizacional y determinación de oportunidades de mejora que sustentan la propuesta.
Identificar las necesidades del área comercial mediante la metodología Design Thinking.	Mapa de empatía, formulación de *insights* accionables y técnica SCAMPER.	Necesidades, expectativas y problemas del proceso de reclutamiento y selección desde la perspectiva de	Definición de requerimientos para el diseño del modelo de gestión por 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.

		los usuarios involucrados.	
Diseñar un modelo de gestión por competencias para optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas.	Diseño metodológico de la propuesta, elaboración de perfiles por competencias, diagramas de proceso y matrices de evaluación.	Perfiles de cargo, proceso de selección basado en competencias, entrevistas estructuradas, matrices de evaluación y criterios de decisión.	Modelo de gestión por competencias para el área de ventas de Marcseal S.A.
Establecer indicadores para el seguimiento y evaluación del modelo propuesto.	Diseño de indicadores de gestión y análisis financiero de la propuesta.	Definición de KPI, línea base, escenarios financieros y estimación preliminar de viabilidad económica.	Sistema de seguimiento mediante indicadores de gestión y estimación de la viabilidad económica de la propuesta.

Nota. Elaboración propia

1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación

La administración del talento humano es un elemento clave para alcanzar las metas de una organización, sobre todo en contextos empresariales marcados por una competencia elevada, cambios permanentes en el mercado y una demanda creciente de personal con alta capacitación; en estas circunstancias, los procedimientos de selección y reclutamiento asumen un rol estratégico porque posibilitan la inclusión de empleados cuyos conocimientos, capacidades y competencias concuerden con las exigencias estratégicas y operativas de la empresa, si estos procedimientos no están bien organizados o no siguen criterios definidos de manera clara, podrían surgir dificultades vinculadas a la rotación laboral, la reducción del rendimiento, el aumento en los gastos de contratación y la disminución de la competitividad de las empresas.

Para Marcseal S.A., que es la compañía puntera en la elaboración y venta de salsas, aderezos y otros artículos complementarios para el sector alimentario, el departamento de ventas

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.

es una unidad estratégica porque tiene un impacto directo en la creación de ingresos, el establecimiento de nuevos mercados y la fortaleza de los vínculos comerciales con sus clientes; no obstante, los datos obtenidos en investigaciones anteriores realizadas en la empresa muestran que hay oportunidades de mejora vinculadas a la inclusión de personal comercial, especialmente en lo que respecta a la estabilidad laboral, el mantenimiento de cargos, el logro de objetivos comerciales y los gastos resultantes de la rotación de personal, estos parámetros indican la urgencia de robustecer los procedimientos empleados para determinar y analizar las habilidades requeridas en los procesos de selección y contratación.

Desde un punto de vista organizacional, este estudio se justifica ya que pretende ayudar a resolver un problema genuino que perjudica la eficacia en el manejo del talento humano en Marcseal S. A. Optimizar el modelo de gestión por competencias posibilitará definir criterios más objetivos para elegir candidatos, lo que favorecerá una mejor correspondencia entre los perfiles seleccionados y las demandas de los puestos comerciales; como consecuencia, se anticipa mejorar la calidad de las contrataciones, disminuir el nivel de rotación de personal, optimizar los recursos que se utilizan para los procesos de selección y perfeccionar el rendimiento del área comercial, produciendo ventajas para la entidad así como para sus trabajadores.

La investigación tiene importancia desde una perspectiva estratégica, ya que ayuda a coordinar los fines corporativos de la empresa con el manejo del talento humano, varias investigaciones indican que las empresas que administran a sus empleados a través de modelos basados en competencias alcanzan niveles más altos de compromiso, eficacia organizacional y productividad; en esta línea, la integración más sólida del modelo de competencias en los procedimientos de reclutamiento y selección posibilitará que Marcseal S.A. disponga de personal más capacitado para atender las demandas del mercado, mejorar el servicio al cliente y colaborar con el crecimiento sostenible de la empresa.

La investigación también cuenta con una justificación económica significativa, el movimiento de personal origina gastos directos e indirectos relacionados con la contratación, selección, reclutamiento, capacitación, inducción y adaptación de los trabajadores nuevos; cuando

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.

una entidad se enfrenta a la repetición de procesos de reemplazo de empleados, estos gastos tienen el potencial de impactar considerablemente en la rentabilidad del negocio y en la eficiencia operacional, por lo tanto, poner en marcha un modelo de gestión por competencias más sólido y acorde con las exigencias del área comercial ayudará a reducir los peligros de realizar contrataciones inapropiadas y permitirá que el uso de los recursos financieros destinados a la gestión del personal sea más eficiente.

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuye al estudio de la gestión por competencias como un instrumento estratégico para la dirección del talento humano, la investigación posibilitará que se implementen teorías, metodologías y conceptos en un entorno de negocios real, produciendo evidencia acerca de la conexión entre la gestión por competencias y la eficacia de los procesos de selección; además, los resultados conseguidos podrían servir de referencia para investigaciones futuras sobre cómo mejorar los procesos de selección y reclutamiento en empresas comerciales y del sector alimentario.

En conclusión, la relevancia de este trabajo reside en su capacidad para producir mejoras sostenibles en el manejo del talento humano de Marcseal S.A. y así incrementar la habilidad organizativa para captar, escoger y mantener a los colaboradores que estén alineados con las metas estratégicas de la compañía. La propuesta facilitará la consolidación de prácticas de selección más eficaces, que se fundamentan en las competencias, esto contribuirá a la estabilidad del personal, al logro de objetivos comerciales y al afianzamiento de la ventaja competitiva de la empresa en un contexto empresarial cada vez más dinámico y demandante. El alcance de la propuesta se delimita al área de ventas y se operacionaliza inicialmente en los cargos de Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor 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.

2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Caracterización general de la organización

2.1.1 Nombre de la empresa

La compañía que se está investigando es Marcseal S.A., una empresa de Ecuador que forma parte del Grupo KFC Ecuador y fue fundada el 23 de diciembre de 1998 por inversionistas locales, desde que fue fundada, la compañía ha dirigido sus operaciones a la venta y producción de bienes alimenticios, estableciéndose como una empresa experta en la fabricación de salsas, condimentos, aderezos y otros productos adicionales para el mercado de consumo masivo y el sector gastronómico; Marcseal S.A. ha conseguido ser una de las compañías más destacadas en el mercado ecuatoriano de soluciones alimenticias, gracias a su experiencia, habilidad para innovar y orientación hacia la satisfacción del consumidor.

La compañía ha establecido una reputación fuerte fundamentada en la eficacia de sus procesos logísticos y productivos, la calidad de sus productos y su habilidad para ajustarse a las demandas variables del mercado, estas cualidades han posibilitado que consolide su presencia comercial y sostenga vínculos estratégicos con clientes de diferentes sectores económicos, lo que ha contribuido de forma importante al progreso del sector alimentario nacional.

2.1.2. Misión, visión, valores

El enfoque estratégico de Marcseal S.A. se basa en una filosofía de la organización que prioriza la calidad, la innovación y el cumplimiento de las necesidades de sus clientes, la misión de la compañía es ofrecer productos que cumplan con las necesidades del cliente a través del desarrollo de soluciones completas de servicio que añadan valor a sus clientes y aumenten su competitividad en el mercado; esta misión muestra el compromiso de la organización con la excelencia en sus operaciones y con crear experiencias positivas para los usuarios de sus productos.

En cuanto a Marcseal S.A., su visión corporativa es "ser la combinación ideal en cada comida", esta aspiración muestra el objetivo de convertirse en una marca de referencia en el sector

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.

alimenticio y acompañar constantemente las experiencias culinarias de los clientes; esta perspectiva guía las decisiones estratégicas de la compañía e impulsa una cultura organizativa centrada en la innovación, la mejora constante y el contacto con el cliente.

Los valores corporativos son los principios que orientan la conducta de la organización y las relaciones entre sus empleados, clientes y otros grupos de interés. En Marcseal S.A., los valores más relevantes son: la integridad, que consiste en trabajar en equipo bajo los principios de compromiso, honestidad y disciplina; la innovación, centrada en crear productos y servicios continuamente para satisfacer las necesidades del mercado; la excelencia, que se evidencia al perseguir constantemente estándares elevados de calidad y eficiencia; así como la responsabilidad, asociada al desarrollo de profesionales altamente capacitados y dedicados; además, la comunicación se considera un elemento esencial para promover relaciones laborales eficientes y fortalecer la cultura de la organización, estos principios son la base de las políticas y prácticas vinculadas a la administración empresarial y a la gestión del talento humano dentro de la entidad.

2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Marcseal S.A. opera en el área de la industria alimentaria, enfocándose en la producción, venta y distribución de productos que tienen como objetivo enriquecer la oferta gastronómica de varios negocios y clientes, la elaboración de salsas, condimentos y aderezos es su actividad principal, estos productos han sido, a lo largo de la historia, el eje central de su empresa y le han facilitado lograr una posición prominente en el mercado ecuatoriano.

Con el propósito de responder a las necesidades de un mercado cada vez más dinámico y competitivo, la organización ha ampliado progresivamente su portafolio de productos incorporando aceites, servilletas, caramelos y embutidos; la capacidad de brindar soluciones integrales de abastecimiento a clientes institucionales y comerciales ha mejorado gracias a esta diversificación, lo que ha hecho que la competitividad y el porcentaje del mercado aumenten, además, la compañía vende productos con la marca Marcseal, conocida por su calidad y popularidad en el sector gastronómico del país. La empresa ofrece servicios destinados a

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.

garantizar que los productos para el canal institucional HORECA se entreguen de manera oportuna, además de fabricar y comercializar alimentos, brinda soluciones adaptadas a las necesidades de restaurantes, cafeterías, hoteles y otras empresas relacionadas con la industria de alimentos y bebidas; esta combinación de productos y servicios permite a Marcseal S.A. generar valor para sus clientes y establecer relaciones comerciales estables en el tiempo.

2.1.4. Ubicación de la sede

La oficina principal de Marcseal S.A. está situada en la zona de Carcelén, al norte de Quito, capital de Pichincha, en Ecuador, desde este punto de ubicación clave se organizan las actividades más importantes de la compañía en términos de administración, comercio y gestión organizacional, además de planificar sus operaciones logísticas y productivas; situar la matriz en Quito ofrece beneficios en términos de competitividad, como por ejemplo el acceso a infraestructura de carreteras, la disponibilidad de servicios logísticos, la proximidad con mercados estratégicos y el acceso a mano de obra calificada, estas circunstancias potencian la habilidad de respuesta de la organización ante las exigencias del mercado y permiten que las actividades empresariales se coordinen de manera eficaz.

2.1.5. Ubicación de las operaciones

La compañía Marcseal S.A. lleva a cabo sus operaciones fundamentalmente en Quito, ciudad desde la que se encargan de los procesos de fabricación, almacenamiento, distribución y venta de productos alimenticios, la infraestructura operativa de la empresa posibilita prestar un servicio efectivo a los clientes en diversas regiones del país, asegurando así que se cumplan los estándares de calidad y atención al cliente que distinguen a la organización. La estructura logística y comercial de la empresa ha permitido que Marcseal S.A. se consolide como líder en el canal institucional HORECA, logrando una cobertura nacional y fortaleciendo su presencia en el sector de consumo masivo, esto le ha posibilitado mantener relaciones comerciales estables a largo plazo y responder puntualmente a las solicitudes de aprovisionamiento de sus 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.

2.1.6. Propiedad y forma jurídica

Marcseal S. A. es una compañía de capital privado que ha sido legalmente formada como una Sociedad Anónima (S.A.) de acuerdo con la legislación ecuatoriana en materia societaria, el 23 de diciembre de 1998, accionistas ecuatorianos fundaron la organización, que ahora es parte del Grupo KFC Ecuador, uno de los grupos empresariales más destacados del país en el área de servicios y alimentos; esta estructura societaria le posibilita llevar a cabo sus actividades comerciales de acuerdo con un modelo de gestión que busca crear valor, crecer de manera sostenible y reforzar su posición competitiva dentro del mercado nacional.

La gestión de recursos, la adopción de decisiones estratégicas y la puesta en práctica de políticas corporativas que estén alineadas con las metas del negocio se vuelven más sencillas gracias a la forma jurídica de sociedad anónima; además, ofrece un marco legal que promueve la continuidad de las operaciones, la inversión y el desarrollo de proyectos cuyo objetivo es consolidar la organización y ampliar sus actividades comerciales.

2.1.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

Marcseal S.A. opera en su mayoría en el mercado de Ecuador, sirviendo tanto a la población institucional como al mercado de consumo masivo, su segmento de negocio más importante es el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías), en el que conserva un lugar privilegiado debido a su habilidad para brindar soluciones y productos que se ajustan a los requerimientos de grandes, medianos y pequeños operadores gastronómicos.

La compañía suministra productos de primera calidad a empresas relacionadas con la industria alimentaria, incluyendo cadenas de restaurantes, cafeterías, hoteles, distribuidores y otros negocios. Estos artículos mejoran la experiencia gastronómica del cliente, al mismo tiempo, la empresa interviene en el mercado de consumo masivo al vender productos dirigidos al consumidor final; con ello, aumenta su cobertura comercial y consolida su presencia en varios sectores del mercado local, gracias a una infraestructura comercial y logística, que asegura el oportuno

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.

abastecimiento de productos, la cobertura de sus actividades se extiende por varias zonas del Ecuador, lo cual afianza una extensa red de clientes y alianzas comerciales estratégicas.

2.1.8. Tamaño de la organización

Según los datos institucionales disponibles, Marcseal S.A. tiene más de 400 empleados, lo que la coloca en el grupo de empresas medianas y grandes del sector alimentario de Ecuador, la amplitud de sus operaciones, la variedad de campos funcionales y el alcance de su actividad comercial son muestra de que la estructura organizacional está consolidada y tiene capacidad para afrontar las demandas de un mercado muy competitivo. La compañía cuenta con diversas áreas estratégicas que aseguran el funcionamiento integral de la entidad, como son Finanzas, Ventas, Administración, Producción, Talento humano y Supply Chain, esta estructura hace posible la coordinación efectiva de los procesos comerciales, logísticos y productivos requeridos para cumplir con las metas corporativas y cubrir las necesidades de sus clientes.

2.1.9. Información sobre empleados y otros trabajadores

Para Marcseal S.A., el talento humano es uno de los recursos estratégicos fundamentales, ya que el cumplimiento de las metas organizacionales depende en gran parte del compromiso, las habilidades, los conocimientos y las capacidades de su personal; la compañía, de acuerdo con su filosofía organizacional, ve a las personas como el elemento central para el crecimiento, la sostenibilidad y la creación de valor. Fomenta prácticas que se enfocan en el trabajo en equipo, la innovación y el cultivo de las habilidades necesarias para afrontar los retos del ambiente empresarial, la gestión del talento humano está de acuerdo con los principios corporativos de comunicación, innovación, responsabilidad, excelencia e integridad; estos componentes guían las relaciones laborales y la cultura organizacional al interior de la compañía.

Marcseal S.A. tiene un equipo de más de 400 empleados que están divididos en varias áreas funcionales, como Finanzas, Operaciones, Comercial, Gestión Humana, Dirección General, Investigación y Desarrollo y Cadena de suministro; esta estructura organizativa asegura que los procesos productivos, logísticos, administrativos y comerciales que respaldan la operación de 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.

compañía funcionen de manera integral. La variedad de responsabilidades y funciones exige la inclusión de personal con habilidades particulares para cada sector, lo que hace que la gestión por competencias sea una herramienta esencial para garantizar que el perfil de los empleados esté en sintonía con las necesidades organizativas.

El área comercial, que tiene un impacto directo en la consecución de ingresos, en la captación de clientes, en el establecimiento del lugar de los productos y en el logro de las metas de crecimiento empresarial, es una parte importante desde el punto de vista estratégico dentro de la estructura organizacional; los miembros de este departamento realizan tareas asociadas con la administración de clientes, la negociación en términos comerciales, la investigación de mercados, el fomento del portafolio de productos y el cumplimiento de objetivos en ventas, por lo tanto, los puestos comerciales requieren habilidades técnicas, de comportamiento y estratégicas concretas, como la capacidad de negociación, la orientación al cliente, la comunicación efectiva, la disciplina a la hora de ejecutar y el enfoque en los resultados.

Los movimientos de personal en los últimos períodos analizados son evidenciados por la información suministrada por la entidad, en 2025, se contabilizaron 152 ingresos de personal a nivel organizacional; entre ellos, 74 fueron para el área comercial; esto equivale a cerca del 48,7 % del total de incorporaciones de ese año. Simultáneamente, se documentaron 135 salidas de empleados, de las cuales la zona comercial fue la que reportó más desvinculaciones, con 79 casos, lo que representa el 58,5 % del total de bajas registradas, estos datos muestran que el departamento de ventas es donde se registra la mayor rotación laboral en la organización, lo cual pone de manifiesto la importancia de reforzar los procedimientos de atracción, evaluación y selección del personal para asegurar una estabilidad más alta entre los empleados.

En el primer cuatrimestre de 2026, se observó una tendencia similar. La entidad informó que hubo 50 nuevos empleados, 23 de los cuales eran del área comercial, lo que equivale al 46% del total de incorporaciones; en el mismo periodo, se registró también la salida de 50 empleados, de los cuales 21 pertenecían al área comercial, lo que representa el 42% del total de desvinculaciones. Aunque la proporción porcentual muestra una ligera reducción respecto al año

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.

anterior, el área comercial continúa siendo la unidad organizacional con el mayor movimiento de personal, lo que ratifica la urgencia de implementar estrategias orientadas a mejorar la calidad de las contrataciones y reducir los índices de rotación laboral.

Se puede deducir, a partir del análisis de estos indicadores, que la administración del talento humano en el sector de ventas es un elemento fundamental para la sostenibilidad de la organización; el alto ritmo de ingresos y salidas tiene efectos directos en los costos de la selección, reclutamiento, contratación, capacitación e inducción de nuevos empleados. Además, puede tener un impacto en la productividad global del área, el cumplimiento de los objetivos de ventas y la continuidad de las relaciones comerciales, en este sentido, la información de la institución apoya que se revisen y fortalezcan los procedimientos que se usan para determinar y evaluar las competencias necesarias para los puestos comerciales, con el objetivo de mejorar la eficacia de los procesos de selección y promover una permanencia más prolongada del personal dentro de la organización.

Por otro lado, la filosofía de gestión del talento humano de Marcseal S.A. se basa en un modelo de competencias que identifica tres aspectos fundamentales: el talento a nivel organizacional, el talento a nivel grupal y el talento individual. Este último está compuesto por los elementos saber, poder y querer, que se entienden como conocimientos, habilidades y motivación para actuar; en esta perspectiva, la organización tiene como objetivo incorporar a sus colaboradores de manera que sus habilidades sean coherentes con la cultura de la empresa y con las exigencias de cada puesto laboral, de este modo, se favorece el desarrollo de equipos altamente eficientes y se fortalece la competitividad organizacional.

En consecuencia, la información sobre los trabajadores y empleados indica que Marcseal S.A. tiene una estructura de personal sólida y diversa; no obstante, enfrenta importantes desafíos en relación con la estabilidad del talento en el sector comercial; el desarrollo de la investigación presente se basa en esta realidad, que busca perfeccionar el modelo de gestión por competencias para optimizar los procesos de selección y reclutamiento del personal de ventas, esto ayuda a consolidar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos 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.

2.1.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

La correcta coordinación de varios procesos organizacionales es fundamental para asegurar la eficiencia operativa, la calidad de los productos y la satisfacción del cliente, por lo tanto, el cumplimiento de las metas estratégicas de Marcseal S.A. está condicionado a ello; en esta estructura, la administración del talento humano es esencial porque suministra los recursos humanos requeridos para el progreso de las tareas comerciales, administrativas y productivas de la empresa, en este escenario, los procesos vinculados con la incorporación, el desarrollo y la retención de empleados se vuelven especialmente significativos, ya que tienen un impacto directo en el rendimiento de la organización y en su habilidad para satisfacer las demandas del mercado.

Dado que este proyecto está enfocado en perfeccionar el modelo de gestión por competencias para hacer más eficiente el proceso de selección y reclutamiento del personal encargado de ventas, los procesos organizacionales que están directamente relacionados con la investigación son sobre todo la gestión estratégica del talento humano; estos procedimientos garantizan que los individuos que ingresan a la organización tengan las habilidades requeridas para cumplir sus funciones de manera eficaz y ayudar a alcanzar las metas de la empresa.

Uno de los procedimientos más importantes es la planificación del talento humano, con la que la organización determina las necesidades presentes y futuras de personal, tomando como base las exigencias estratégicas y operativas de cada sector; este procedimiento posibilita definir los perfiles ocupacionales, determinar las vacantes disponibles y establecer las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, en el área comercial, la planificación del talento humano es particularmente relevante porque es necesario asegurar que haya personal capacitado para ocupar las posiciones necesarias para cumplir los objetivos de ventas de la empresa, atender a los clientes y desarrollar nuevos mercados.

El reclutamiento de personal es otro proceso fundamental, cuyo objetivo es atraer a candidatos con potencial calificación para ocupar los puestos vacantes que existen en la empresa, esta fase supone reconocer las fuentes de reclutamiento, la divulgación de oportunidades 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.

trabajo y la búsqueda de perfiles que se ajusten a las habilidades definidas por la empresa; la eficacia de este procedimiento tiene un impacto directo en la calidad del conjunto de candidatos que se pueden seleccionar y, por lo tanto, en las posibilidades de integrar talento que esté alineado con los requerimientos estratégicos de Marcseal S.A.

La investigación actual se centra en el proceso de selección de personal, pues este posibilita la valoración y elección de los postulantes que cumplen con mayor exactitud los requisitos del puesto y con la cultura organizacional, en Marcseal S.A., este procedimiento incluye actividades como el análisis de currículums, entrevistas basadas en competencias, evaluaciones técnicas, comprobación de referencias y valoración de habilidades conductuales; la correcta implementación de criterios fundados en competencias posibilita aumentar la objetividad de las decisiones sobre contratación y disminuir el peligro de incluir en el equipo a colaboradores que no cumplan con los requerimientos del puesto.

El proceso de contratación e incorporación es una etapa crucial en la gestión del talento humano porque formaliza el vínculo laboral del empleado y hace más fácil su integración a la organización, la contratación apropiada define de manera precisa las expectativas, responsabilidades y condiciones laborales del puesto, en tanto que los procesos de inducción y onboarding ayudan al nuevo colaborador a adaptarse a la cultura organizacional, a los procedimientos internos y a las demandas propias de su tarea. Además, los procedimientos de formación y desarrollo están estrechamente vinculados con el modelo de gestión por competencias porque posibilitan que se fortalezcan las habilidades conductuales y técnicas de los trabajadores después de ser integrados a la organización; detectar diferencias en las competencias ayuda a crear programas de capacitación enfocados en mejorar el rendimiento tanto individual como colectivo, lo que contribuye a alcanzar las metas comerciales y organizacionales, para el sector de ventas, estos procesos son esenciales para adquirir destrezas vinculadas con la atención al cliente, la negociación, la gestión del portafolio de productos y el cumplimiento de objetivos comerciales.

En otro orden de cosas, el procedimiento para evaluar el desempeño es un instrumento fundamental para comprobar hasta qué punto se han cumplido las competencias y los resultados

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

previstos para cada puesto, este procedimiento hace posible la medición de la contribución de los colaboradores a las metas de la organización, el reconocimiento de oportunidades para mejorar y la producción de información significativa que sirva para tomar decisiones vinculadas a promoción, capacitación y desarrollo profesional; la evaluación del desempeño, desde el punto de vista de la gestión por competencias, posibilita validar los criterios empleados en los procesos de selección y verificar si las habilidades detectadas al principio se traducen en resultados reales dentro de la organización.

Por último, el modelo de gestión por competencias se establece como un proceso integral que combina las distintas actividades de talento humano y sirve como fundamento para tomar decisiones vinculadas a la contratación, elección, educación, valoración y desarrollo del personal; en Marcseal S.A., este modelo tiene en cuenta habilidades estratégicas, organizacionales, de comportamiento y específicas por área, que buscan garantizar la concordancia entre el talento humano y las metas corporativas, en efecto, el fundamento principal de esta investigación es la necesidad de robustecer la implementación de este modelo en los procesos de selección y reclutamiento del área comercial.

En resumen, los procesos fundamentales que están vinculados con el objetivo planteado son la planificación del talento humano, la contratación, selección, reclutamiento e inducción; además de la capacitación, evaluación del desempeño y gestión por competencias. Para asegurar la inclusión de personal muy capacitado, disminuir los índices de rotación laboral y mejorar el rendimiento del área de ventas, es esencial coordinar correctamente estos procesos, de esta manera, se colabora con el cumplimiento de las metas estratégicas de Marcseal S.A. y se robustece su ventaja competitiva en el mercado alimentario ecuatoriano.

2.1.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

El estudio de las cifras organizacionales más relevantes hace posible entender el tamaño operativo de Marcseal S.A. y la importancia que tiene la administración del talento humano en su estructura empresarial, la organización dispone de más de 400 miembros del personal repartidos

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 varias áreas funcionales, como las de Finanzas, Comercial, Operaciones, Gestión Humana, Investigación y Desarrollo y Supply Chain; esto forma una estructura organizativa que apoya sus actividades productivas, de distribución y comercialización de productos alimentarios en todo el país.

Desde el punto de vista de la gestión del personal, es notoria una dinámica significativa de movimientos laborales en los últimos periodos analizados, según los registros institucionales, en el 2025, la compañía registró 135 desvinculaciones y 152 ingresos de trabajadores, cifras que indican un elevado grado de movilidad laboral en la entidad; el área comercial fue el que aglutinó la mayor cantidad de movimientos, al contabilizar 74 ingresos, lo cual equivale al 48,68 % del total de contrataciones realizadas en ese lapso, además de 79 salidas, que constituyen el 58,52 % del total de desvinculaciones documentadas.

Comparar estos resultados con los de otras unidades organizacionales también pone de manifiesto la importancia del área comercial, registró 74 ingresos y 79 salidas durante el período analizado, constituyéndose en la unidad organizacional con el mayor nivel de movilidad laboral de la empresa. En comparación con otras áreas funcionales, como Finanzas, Gestión Humana y Supply Chain, el área comercial concentró el mayor número de incorporaciones y desvinculaciones, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de reclutamiento y selección mediante un modelo de gestión por competencias.

La organización documentó 50 nuevas incorporaciones y 50 desvinculaciones en el período que va de enero a abril de 2026, de este total, el área comercial concentró 23 ingresos (46 % de las contrataciones) y 21 salidas (42 % de las desvinculaciones). A pesar de que se ha registrado una disminución porcentual en comparación con el año anterior, el área comercial sigue siendo la que tiene un volumen más alto de movimientos de personal, esto hace que siga siendo imperativo robustecer los procedimientos de reclutamiento y selección para asegurar una mayor estabilidad en el trabajo y una mejor concordancia entre las competencias de los colaboradores y lo que requiere el 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.

Uno de los indicadores más significativos que la organización ha identificado en investigaciones anteriores es el índice de rotación del personal comercial durante el periodo de prueba; este índice llegó a cerca del 66,67 %, tomando en cuenta que 20 de los 30 empleados contratados se fueron durante los primeros seis meses de empleo. La presencia de brechas potenciales entre las habilidades necesarias para los puestos comerciales y las que se toman en cuenta durante el proceso de incorporación de personal es revelada por este indicador, esto produce efectos directos sobre la productividad, la continuidad operativa y los costos relacionados con la contratación y formación de nuevos empleados.

Además, los indicadores internos de gestión muestran que la organización supervisa variables vinculadas a la productividad y eficacia del personal, entre ellas sobresalen la cantidad de clientes nuevos adquiridos, el cumplimiento de objetivos comerciales, el volumen de facturación generado por la cartera de clientes, la tasa de cierre de oportunidades comerciales y los indicadores de satisfacción del cliente; estas métricas son esenciales para evaluar el rendimiento del departamento comercial y la contribución que los empleados hacen al logro de las metas corporativas.

Los números analizados posibilitan afirmar que Marcseal S.A. es una compañía con un sólido esquema empresarial y una notable capacidad operativa en el sector alimentario de Ecuador, sin embargo, los indicadores relacionados con la movilidad laboral en el campo comercial muestran que hay posibilidades de mejorar en los procedimientos de gestión del talento humano. Específicamente, la alta participación del área de ventas en los ingresos y salidas de empleados, junto con las tasas de rotación registradas en los primeros meses de contratación, avalan la necesidad de reforzar el modelo de gestión por competencias y perfeccionar los procesos de selección y reclutamiento, esto se hace para aumentar la calidad de las contrataciones, mejorar la estabilidad laboral y ayudar a alcanzar las metas estratégicas 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.

2.1.12. Modelo de negocio

La producción, distribución y venta de productos alimenticios cuyo objetivo es satisfacer a los consumidores finales y a los clientes institucionales es la base del modelo comercial de Marcseal S.A., la organización produce valor al crear productos complementarios, salsas, aderezos y condimentos que se caracterizan por su capacidad de adaptarse a las demandas del mercado, así como por sus niveles de innovación y calidad; su propuesta de valor se enfoca en brindar soluciones completas de aprovisionamiento que posibiliten a sus clientes optimizar sus operaciones y asegurar una experiencia placentera para el cliente final.

La compañía funciona con un enfoque de negocio centrado en el cliente, donde la disponibilidad constante, la calidad del producto, el servicio especializado y la capacidad de respuesta son factores que le permiten distinguirse de sus competidores, Marcseal S.A. ha podido establecer vínculos comerciales sostenibles y ser un aliado estratégico para los establecimientos del sector de alimentos y bebidas, sobre todo en el canal institucional HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías), gracias a este enfoque, en este segmento, la compañía mantiene una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano.

En términos de generación de ingresos, la empresa adquiere sus recursos financieros en su mayoría mediante la venta de productos alimenticios destinados a varios grupos de clientes, sus operaciones comerciales incluyen tanto el mercado institucional como el de consumo masivo, lo que le posibilita diversificar sus fuentes de ingreso y disminuir la dependencia de una sola área comercial; esta táctica propicia una estabilidad financiera más sólida y robustece la habilidad de la compañía para ajustarse a las oscilaciones del contexto económico y a los cambios en los hábitos de consumo.

La infraestructura productiva, la capacidad logística, la red comercial, el conocimiento técnico en el sector alimentario y el personal especializado son los recursos fundamentales que respaldan el modelo de negocio de Marcseal S.A., la fuerza de ventas es un recurso estratégico por su responsabilidad en la atracción de clientes, el crecimiento de nuevas posibilidades 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.

el fortalecimiento de las relaciones con los socios comerciales y la colocación del producto en el mercado, por lo tanto, la actuación del área comercial tiene un impacto directo en los niveles de facturación, crecimiento y competitividad de la organización.

La organización ejerce procesos vinculados a las actividades fundamentales, tales como la investigación y el desarrollo de productos, la adquisición de materias primas, la producción, el control de calidad, el almacenamiento, la distribución, la comercialización y el servicio al cliente; se encuentran articuladas estas actividades a través de una estructura organizativa que tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de las normas, la satisfacción del cliente y la eficacia en términos operativos, al mismo tiempo, el manejo del talento humano es un proceso transversal que ayuda a garantizar que haya personal capacitado para realizar todas las operaciones de la empresa.

Otro elemento esencial del modelo de negocio es la relación con los clientes. Marcseal S.A. sigue una dirección orientada a crear relaciones comerciales duraderas, fundamentadas en la confianza, la calidad del servicio y el poder de respuesta ante las exigencias particulares de cada cliente, esta táctica facilita la fidelización, el aumento de la participación en el mercado y el establecimiento de una ventaja competitiva duradera en el sector alimentario.

Desde un punto de vista estratégico, el modelo de negocio de Marcseal S.A. está respaldado por una filosofía empresarial que se enfoca en la innovación, la perfección y la mejora constante; la compañía tiene como objetivo producir valor no solo a través de la venta de productos, sino también con el diseño de soluciones integrales que proporcionen ventajas concretas a sus clientes y favorezcan el crecimiento sustentable de la empresa, en este escenario, para asegurar la implementación efectiva de la estrategia empresarial y el logro de las metas corporativas, es esencial una gestión eficaz del talento humano.

En síntesis, el modelo de negocio de Marcseal S.A. se basa en generar valor a través de la fabricación y venta de alimentos de alta calidad, con el apoyo de una sólida capacidad operativa, un amplio alcance comercial y una gestión estratégica del capital humano; la combinación de estos elementos ha permitido que consolide su liderazgo en el canal institucional HORECA y mejore 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.

posición en el mercado alimentario ecuatoriano, creando así las condiciones necesarias para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

2.1.13. Grupos de interés internos y externos

Los grupos de interés o partes interesadas son individuos, organizaciones o conjuntos que tienen un impacto en las actividades, los resultados y las decisiones de una empresa, o que pueden ser afectados por ellas; la identificación y administración de los mismos son componentes esenciales para el desarrollo sostenible de las organizaciones, ya que posibilitan entender lo que esperan los distintos participantes involucrados con el negocio y robustecer las relaciones requeridas para lograr los objetivos estratégicos, en el caso de Marcseal S.A., los grupos de interés tienen una importancia significativa en la realización de las actividades administrativas, productivas y comerciales, además de la puesta en marcha de proyectos destinados a mejorar la gestión del talento humano. Teniendo en cuenta que el presente proyecto está orientado a perfeccionar el modelo de gestión por competencias para mejorar la selección y reclutamiento del personal del departamento de ventas, se detectan varios grupos de interés tanto internos como externos cuya implicación e impacto son cruciales para que la propuesta tenga éxito.

Tabla 2

Matriz de grupos de interés relacionados con el proyecto

Grupo de interés	Tipo	Interés en el proyecto	Nivel de influencia	Impacto esperado
Accionistas	Interno	Alto	Alto	Incremento de la productividad y rentabilidad organizacional.
Gerencia General	Interno	Alto	Alto	Fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano y cumplimiento de objetivos corporativos.

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.

Gerencia de Talento Humano	Interno	Alto	Alto	Optimización de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias.
Jefatura Comercial	Interno	Alto	Alto	Incorporación de personal alineado a las necesidades y metas comerciales.
Equipo de Talento Humano	Interno	Alto	Medio	Mejora en la ejecución de los procesos de selección y evaluación de candidatos.
Colaboradores del área de ventas	Interno	Alto	Medio	Mayor estabilidad laboral, desarrollo profesional y adecuación al perfil del cargo.
Colaboradores de otras áreas	Interno	Medio	Bajo	Fortalecimiento del clima organizacional y coordinación interdepartamental.
Clientes	Externo	Alto	Alto	Mejora de la calidad del servicio y fortalecimiento de las relaciones comerciales.
Proveedores	Externo	Medio	Medio	Continuidad operativa y fortalecimiento de relaciones comerciales.
Instituciones educativas y bolsas de empleo	Externo	Medio	Bajo	Fuente potencial de talento para futuras contrataciones.
Organismos de control y entidades gubernamentales	Externo	Medio	Alto	Cumplimiento de la normativa laboral y empresarial vigente.
Comunidad y mercado laboral	Externo	Bajo	Bajo	Generación de empleo y fortalecimiento de la imagen corporativa.

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.

El cuadro demuestra que los actores con más interés e impacto sobre el proyecto son la Gerencia General, la Gerencia de Talento Humano y la Jefatura Comercial, esto se debe a que los resultados de la propuesta afectarán directamente el desempeño del equipo comercial, la calidad de las contrataciones y el logro de las metas estratégicas de la empresa; además, los accionistas continúan interesados en el proyecto porque una administración más eficaz del talento humano ayuda a incrementar la rentabilidad y la productividad de la empresa.

Además, los miembros del equipo de ventas son un grupo crucial, porque serán los que más se beneficien de un proceso de selección más organizado y acorde a las habilidades necesarias para el cumplimiento efectivo de sus funciones; de la misma forma, el equipo de Talento Humano tiene un papel fundamental en la aplicación y mantenimiento de las mejoras sugeridas, ya que es el encargado de llevar a cabo los procesos de selección, evaluación y reclutamiento del personal.

Los clientes son uno de los grupos de interés más importantes en el entorno externo, porque la calidad del personal que se incorpora al área comercial tiene un impacto directo en su atención, asesoramiento y satisfacción; los organismos de control y las entidades gubernamentales también tienen una influencia importante, puesto que aseguran que los procedimientos de contratación y manejo del personal se lleven a cabo en conformidad con la normativa laboral vigente. El manejo apropiado de estos grupos de interés hará posible que el proyecto se desarrolle con más fuerza, que las propuestas de mejora se implementen más fácilmente y que Marcseal S.A. obtenga resultados sostenibles, lo cual reforzará la alineación entre la gestión del talento humano y los objetivos estratégicos de la entidad.

2.1.14. Otros datos de interés

Marcseal S.A. tiene características específicas que son importantes para entender el contexto en el que se lleva a cabo la investigación actual, además de los aspectos organizativos mencionados previamente; una de las más significativas se refiere a su perspectiva estratégica con respecto a la administración del talento humano, visto como un componente esencial para la sostenibilidad y competitividad de una empresa, la entidad ha creado directrices que buscan

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.

reforzar el compromiso, la alineación de los empleados con la cultura de la organización y su crecimiento profesional, ya que reconoce que las personas son el activo más importante para lograr sus metas corporativas.

Siguiendo este enfoque, la compañía ha establecido un modelo de gestión por competencias que se fundamenta en el reconocimiento y el desarrollo de habilidades, conocimientos y conductas necesarias para realizar con éxito las distintas posiciones, el modelo mencionado considera competencias estratégicas, de comportamiento, funcionales y organizacionales con el objetivo de garantizar la coherencia entre las metas institucionales y la actuación de los empleados, además, incluye una filosofía de gestión basada en tres dimensiones del talento: el individual, el organizacional y el de equipo; componentes que guían la administración de los recursos humanos dentro de la entidad.

Otro elemento importante es la relevancia estratégica que tiene el departamento comercial en la estructura organizativa, ya que la compañía opera en un mercado con mucha competencia, el rendimiento de los equipos de ventas tiene un impacto directo en la adquisición de clientes, el aumento del porcentaje del mercado y la producción de ingresos; la organización se ha visto obligada a reconocer la necesidad de robustecer los procedimientos de selección y reclutamiento de personal, en particular en los puestos comerciales, donde han surgido retos vinculados con la estabilidad laboral y la retención del personal.

De igual manera, la compañía ha expresado un interés constante en optimizar sus procedimientos y en adoptar instrumentos de gestión contemporáneos, la transformación digital y las alteraciones en la dinámica del mercado de trabajo han promovido, en años recientes, el requerimiento de examinar y modernizar los procedimientos asociados con la administración del talento humano. En particular, los que tienen que ver con atraer, evaluar y escoger personas; esta tendencia hacia la innovación es un elemento positivo para poner en práctica propuestas de mejoramiento que optimicen la gestión organizacional y fortalezcan la competitividad de las empresas.

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.

Además, Marcseal S.A. mantiene una cultura organizacional basada en valores como la comunicación, la responsabilidad, la innovación, la integridad y la excelencia, estos principios orientan las relaciones laborales y las decisiones que se toman en cada nivel de la compañía; estos principios ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados y sirven como guía para crear un entorno laboral centrado en el aprendizaje, el trabajo conjunto y lograr metas.

En última instancia, es relevante señalar que la investigación actual se lleva a cabo en una organización real que cuenta con información operativa y de talento humano adecuada para respaldar el análisis del problema que se estudia, contar con registros acerca de ingresos, desvinculaciones, rotación de personal y procesos de selección posibilita llevar a cabo un diagnóstico basado en datos y elaborar una propuesta de mejora que esté en consonancia con las verdaderas necesidades de la compañía; como resultado, la investigación tiene un gran valor práctico para Marcseal S.A. al ayudar a reforzar uno de los procedimientos más relevantes para la administración estratégica del talento humano y la realización de las metas establecidas por la organización, además de ser relevante desde el punto de vista académico.

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.

CAPITULO 2:

APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN MARCSEAL S.A.

2.1. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico se sustentó en la información obtenida de cinco colaboradores vinculados directamente con los procesos de gestión del talento humano y del área comercial, complementada con la revisión de documentos institucionales y registros internos de la organización correspondientes al período marzo–abril de 2025. Con el fin de identificar las oportunidades más importantes para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal del departamento de ventas de Marcseal S.A., se llevó a cabo un diagnóstico organizacional; para este propósito, se utilizó un enfoque de estudio de campo que posibilitó la adquisición de información directamente desde el entorno organizacional y entender las condiciones bajo las cuales se realizan las actividades relacionadas con la gestión del talento humano.

La fase diagnóstica se ejecutó mediante la aplicación de técnicas de observación directa y análisis documental, la observación directa permitió conocer el funcionamiento de los procesos relacionados con la gestión del personal comercial, identificar las actividades desarrolladas por los colaboradores del área de ventas y analizar los procedimientos utilizados para la incorporación de nuevos trabajadores; esta técnica facilitó la comprensión de las dinámicas organizacionales y de las necesidades específicas del área objeto de estudio.

Como complemento, se llevó a cabo un estudio de la documentación que la compañía ofreció, en el cual se incluían los perfiles de puesto existentes, los procedimientos de selección y reclutamiento, los registros asociados con la gestión del talento humano, la estructura organizativa y documentos internos relacionados con el área comercial; el examen de los datos posibilitó la detección de las fortalezas y debilidades de los procesos en curso, además de proporcionar una base objetiva para el diseño de la propuesta para optimizar.

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.

Asimismo, se efectuaron reuniones de trabajo y levantamiento de información con personal vinculado a la gestión del talento humano y al área comercial, con el propósito de comprender las necesidades organizacionales, las dificultades existentes durante los procesos de contratación y las expectativas respecto a la implementación de un modelo de gestión por competencias. Esta información fue complementada mediante la aplicación de herramientas propias de la metodología Design Thinking, particularmente el mapa de empatía, la definición de insights y el análisis de oportunidades de mejora, las cuales permitieron centrar la propuesta en las necesidades reales de la organización y de los actores involucrados.

Se detectaron varios factores que podrían mejorar en lo que concierne a la gestión del talento humano en el área comercial, como resultado del diagnóstico efectuado, se identificaron los siguientes hallazgos principales: no hay perfiles de cargo organizados a partir de un enfoque de competencias; los criterios de selección se basan, sobre todo, en la experiencia y el conocimiento técnico; se utilizan pocas herramientas objetivas para evaluar las competencias conductuales y no hay indicadores concretos que midan cuán efectivos son los procedimientos de reclutamiento y selección.

Los hallazgos de esta etapa permitieron determinar que era necesario elaborar un plan enfocado en robustecer el modelo de gestión por competencias de Marcseal S.A., poniendo énfasis en mejorar los métodos de reclutamiento y selección del personal del área comercial; por lo tanto, el diagnóstico representó el momento inicial para la creación de las estrategias que se exponen en los capítulos subsiguientes, asegurando así que la propuesta satisfaga las necesidades auténticas de la organización y ayude a que se logren sus metas estratégicas.

2.2. Análisis de la problemática organizacional y viabilidad del proyecto

Detectar correctamente un problema organizacional es una parte esencial de los procesos de mejora continua e innovación, esto se debe a que posibilita la creación de soluciones que están en línea con las necesidades verdaderas del grupo y de la organización; en el marco de la metodología Design Thinking, entender el problema es el primer paso para crear propuestas

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.

enfocadas en las personas, que buscan generar valor y optimizar la actuación de la organización, según Brown (2009), las soluciones innovadoras se producen cuando las organizaciones entienden en profundidad los retos que sus usuarios enfrentan a diario y sus necesidades.

El estudio inicial efectuado en Marcseal S.A. demostró que era necesario reforzar la administración del talento humano a través de la optimización del modelo de gestión por competencias, la entidad cuenta con procesos vinculados a la selección, reclutamiento, evaluación del rendimiento y desarrollo de sus empleados. No obstante, se detectaron posibilidades de perfeccionamiento vinculadas a la integración de estos subsistemas mediante una perspectiva basada en competencias que posibilite un mejor alineamiento con los objetivos estratégicos de la compañía; específicamente, la zona comercial muestra indicadores que respaldan la intervención sugerida. La rotación de empleados, los períodos cortos en los que permanecen en ciertos puestos y las dificultades para alcanzar el rendimiento esperado en algunas posiciones comerciales son algunos de los problemas; estas situaciones sugieren que puede haber una discrepancia entre las habilidades requeridas para los puestos de trabajo y las que se consideran en los procesos de selección y reclutamiento, lo cual podría tener un impacto negativo en la estabilidad laboral, el rendimiento y la consecución de objetivos organizacionales.

Desde este enfoque, el proyecto no se reduce solamente a resolver una situación problemática concreta; su objetivo es diseñar una propuesta de mejora estructurada que posibilite robustecer el modelo de gestión por competencias vigente, según Plattner, Meinel y Leifer (2011), la implementación del Design Thinking permite crear soluciones organizacionales a partir de una comprensión detallada de las necesidades de los usuarios, fomentando procesos repetitivos de análisis, diseño y validación; por lo tanto, este estudio se centra en la remodelación del modelo de gestión por competencias con el propósito de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal en ventas.

El problema fundamental identificado está relacionado con una posible descoordinación entre las competencias requeridas para un rendimiento exitoso en los roles comerciales y aquellas que se están evaluando actualmente en los procedimientos de selección; este escenario podría estar

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.

impactando la rotación del personal, el desempeño comercial y los costos vinculados a la contratación, formación e integración de nuevos empleados, por ende, la propuesta indica que se revise y mejore el modelo de gestión por competencias para maximizar su aplicación en los procesos de incorporación de personal.

2.2.1. Identificación de clientes, usuarios y grupos de interés

En la metodología Design Thinking, es crucial reconocer a los participantes implicados en el problema y entender sus necesidades particulares, la Gerencia de Talento Humano es el cliente principal en este proyecto, ya que tiene la responsabilidad de los procedimientos asociados a la administración de personal y está interesada en reforzar la eficacia de los mecanismos de selección y reclutamiento establecidos por la organización. La principal inquietud de esta unidad tiene que ver con la necesidad de optimizar la calidad de las contrataciones, disminuir los índices de rotación y robustecer el rendimiento del equipo comercial, si las condiciones actuales se mantienen, podría haber una subida de los costos de contratación, problemas para lograr las metas comerciales y una reducción en la estabilidad de los equipos; asimismo, existiría el riesgo de mantener desajustes entre las competencias del personal incorporado y las exigencias reales de los cargos.

Por otro lado, la Jefatura de Talento Humano es el usuario final que implementará la solución sugerida, este será el encargado de emplear el modelo rediseñado en los procedimientos de selección y gestión del talento; sus intereses más destacados son contar con criterios claros para evaluar a los candidatos, una buena correspondencia entre el perfil y el puesto de trabajo, así como la oportunidad de robustecer la estabilidad del equipo comercial por medio de decisiones de contratación más objetivas y eficaces. Además, la puesta en marcha de la propuesta necesita que participen diferentes grupos de interés internos, como son el área financiera, la Dirección General, los equipos de ventas y el área de capacitación; también deben participar clientes de la organización, tanto externos como internos, la participación de estos actores resulta necesaria para garantizar la implementación, sostenibilidad y evaluación de las mejoras planteadas.

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.

2.2.2. Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad

El Design Thinking se fundamenta en el principio de evaluar las soluciones propuestas teniendo en cuenta tres dimensiones: viabilidad, deseabilidad y factibilidad, de acuerdo con Brown (2009), una innovación exitosa necesita atender al mismo tiempo a las necesidades de los usuarios, a las capacidades de la organización y a los requerimientos para su sostenibilidad; desde el punto de vista de la deseabilidad, el proyecto atiende a un requerimiento específico de Marcseal S.A., vinculado a disminuir el índice de rotación del personal comercial y mejorar los procesos de administración del talento humano. El rediseño del modelo de gestión por competencias es una opción que podría optimizar la coordinación entre los procesos de selección, capacitación y evaluación del rendimiento, lo cual favorecería que el personal sea más efectivo.

Respecto a la viabilidad, la organización cuenta con recursos, procesos y habilidades que favorecen la ejecución de la propuesta. Marcseal S.A. dispone de un departamento de Talento Humano organizado, procesos de selección definidos, encargados internos relacionados con la gestión del personal y recursos tecnológicos que tienen el potencial de simplificar la inclusión de mejoras en los procesos ya existentes. Finalmente, se considera factible el proyecto porque aborda un tema que está claramente definido y alineado con las metas estratégicas de la organización; su propósito es optimizar un modelo ya existente, lo que reduce los costos de implementación y favorece su aceptación dentro de la entidad; además, cuenta con el respaldo de áreas clave como Talento Humano y la Gerencia Comercial, elementos que aumentan las probabilidades de éxito y sostenibilidad del proyecto.

En resumen, el análisis efectuado demuestra que el proyecto cumple con los requisitos de viabilidad, factibilidad y deseabilidad necesarios para su desarrollo, además, verifica la adecuación de emplear el método Design Thinking como medio para entender los problemas organizacionales y elaborar una propuesta de mejora enfocada en optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal del departamento de ventas de Marcseal S.A. y reforzar el modelo de gestión por 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.

2.3. Fase de empatía: aplicación de herramientas etnográficas y plan de investigación

La fase de empatía es el inicio de la metodología Design Thinking y su objetivo es entender a fondo las expectativas, necesidades y problemas de los usuarios que participan en una determinada circunstancia, de acuerdo con Brown (2009), la empatía posibilita que se contemple la realidad desde el punto de vista de las personas a las que afecta el problema, lo cual facilita la detección de necesidades auténticas y oportunidades de mejora que no siempre son perceptibles a través de los métodos convencionales para analizar organizaciones, esta fase es esencial ya que ofrece datos de contexto que guían el diseño de soluciones centradas en el usuario.

La fase de empatía utiliza métodos cualitativos desde un punto de vista metodológico, lo que posibilita acercarse al contexto natural de los participantes, entender sus vivencias y examinar los elementos que afectan su conducta, según Plattner, Meinel y Leifer (2011), los mecanismos eficaces para la recolección de información pertinente durante esta etapa son las entrevistas, la observación directa y los instrumentos etnográficos, porque permiten entender de manera integral las dinámicas organizacionales.

La dirección de Talento Humano fue el informante principal del plan de investigación porque comprendía estratégicamente los procesos relacionados con la gestión de personas y estaba directamente implicada en las labores asociadas a la selección, evaluación, contratación y desarrollo de personal, de acuerdo con el entregable desarrollado, la recolección de datos se realizó en las instalaciones de Marcseal S.A., ubicadas en la zona industrial de Carcelén, en Quito; se establecieron horarios específicos para garantizar condiciones adecuadas para observar y recopilar información. La observación posibilitó examinar las prácticas diarias vinculadas a los procesos de administración y selección de personal, en tanto que el uso de entrevistas permitió indagar sobre las expectativas, preocupaciones y percepciones en torno a la gestión del talento humano, la validez de los hallazgos se ve fortalecida por la triangulación de información que proviene de una variedad de fuentes y perspectivas, cuando se combinan varias técnicas cualitativas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023).

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 pudo establecer en esta etapa que una de las inquietudes más importantes a nivel organizacional está relacionada con la alta rotación del área comercial y con los problemas para asegurar que las habilidades de los postulantes correspondan apropiadamente con lo que realmente se requiere para los puestos; además, se hizo evidente que es necesario reforzar la integración entre el modelo de administración por competencias y los diversos subsistemas de talento humano, especialmente aquellos relacionados con la selección, contratación, formación y evaluación del rendimiento. La necesidad de disponer de herramientas más organizadas para identificar y evaluar las competencias conductuales fue otro descubrimiento importante, los datos recogidos mostraron que habilidades como la capacidad de negociación, la adaptabilidad, la orientación al cliente, la comunicación eficaz y el enfoque en los resultados son cruciales para el éxito de los empleados del área comercial, por lo tanto, es esencial reforzar los métodos que faciliten su evaluación durante las fases de incorporación de personal.

Además, la herramienta etnográfica se utilizó para entender el entorno organizacional desde el punto de vista de los usuarios involucrados, produciendo información pertinente sobre sus expectativas, inquietudes y motivaciones; esta comprensión profunda de la realidad organizativa fue el fundamento para desarrollar la próxima fase del proceso, que es la etapa de definición, en esta etapa, se analizan las necesidades detectadas a través de la creación del mapa de empatía.

Tabla 3

Diseño metodológico del diagnóstico organizacional

Fuente de información	Tipo de fuente	Participantes / documentos	Técnica aplicada	Período de aplicación	Procedimiento de análisis
Personal del área de Talento Humano	Primaria	2 colaboradores del área de Talento Humano	Observación directa y reuniones de trabajo	Marzo 2025	Se observaron las actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección, registrando fortalezas, debilidades y oportunidades 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.

Personal del área Comercial	Primaria	1 Supervisor Comercial y 2 Ejecutivos de Ventas	Observación directa	Marzo 2025	Se analizaron las funciones desempeñadas, las competencias requeridas por cada cargo y las dificultades presentes durante la incorporación de nuevo personal.
Documentación institucional	Secundaria	Manuales de funciones, perfiles de cargo, organigrama, procedimientos internos de reclutamiento y selección	Análisis documental	Marzo 2025	Se revisó la información existente para identificar la estructura del proceso actual y determinar las brechas respecto a un modelo de gestión por competencias.
Registros internos de talento humano	Secundaria	Reportes de rotación, registros de contratación, informes de desempeño y permanencia del personal	Revisión documental	Marzo 2025	Se analizaron indicadores relacionados con rotación, permanencia y cobertura de vacantes para sustentar el diagnóstico organizacional.
Información obtenida durante Design Thinking	Primaria	Resultados del mapa de empatía, insights, SCAMPER y herramienta BODI	Análisis cualitativo	Abril 2025	Se sistematizó la información obtenida en cada fase para identificar necesidades, oportunidades de mejora y alternativas de solución para el rediseño del modelo de gestión por competencias.

Nota. Elaboración propia

El diagnóstico organizacional se desarrolló entre marzo y abril de 2025 mediante la combinación de técnicas de observación directa, revisión documental y análisis cualitativo de la información obtenida durante la aplicación de la metodología Design Thinking. La observación permitió conocer el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección del área de ventas, mientras que el análisis documental facilitó la revisión de manuales, perfiles de cargo, procedimientos internos y registros de talento humano. Posteriormente, la información recopilada fue organizada y analizada de manera comparativa para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, constituyendo la base para el diseño de la propuesta presentada en los capítulos siguientes.

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.

Con el propósito de garantizar la transparencia y trazabilidad del proceso de investigación, se presenta la ficha metodológica del diagnóstico organizacional realizado en Marcseal S.A. En ella se sintetizan el período de ejecución, las técnicas empleadas, los participantes, las fuentes documentales consultadas, los criterios utilizados para el análisis de la información y las principales limitaciones identificadas durante el desarrollo del estudio.

Tabla 4

Ficha metodológica del diagnóstico organizacional

Aspecto	Descripción
Período de ejecución	Marzo – abril de 2025.
Enfoque metodológico	Investigación aplicada con alcance descriptivo-propositivo, orientada al diseño de una propuesta de mejora mediante la metodología Design Thinking.
Técnicas utilizadas	Observación directa de los procesos de reclutamiento y selección, análisis documental, revisión de registros institucionales, reuniones de trabajo con personal clave y aplicación de herramientas de Design Thinking (mapa de empatía, formulación de *insights*, técnica SCAMPER y herramienta BODI).
Participantes	2 colaboradores del Departamento de Talento Humano, 1 Supervisor Comercial y 2 Ejecutivos de Ventas, seleccionados por su participación directa en el proceso de reclutamiento, selección y gestión del personal del área comercial.
Documentos revisados	Manual de funciones, perfiles de cargo, organigrama institucional, procedimientos de reclutamiento y selección, registros de ingresos y salidas del personal, reportes internos de talento humano y documentación relacionada con la gestión por competencias.
Criterio de análisis	La información recopilada fue organizada mediante análisis comparativo y descriptivo para identificar fortalezas, debilidades, brechas del proceso de selección y oportunidades de mejora, contrastando la situación actual con los principios de la gestión por competencias y la metodología Design Thinking.

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.

Limitaciones	El estudio se circunscribió al área de ventas de Marcseal S.A.; los resultados corresponden a la información disponible durante el período de análisis y constituyen la base para el diseño de una propuesta de mejora. No se evaluaron los efectos derivados de la implementación del modelo, por lo que los beneficios organizacionales y financieros corresponden a estimaciones sujetas a validación posterior.

Nota. Elaboración propia

2.4. Fase de definición: interpretación de necesidades mediante el mapa de empatía

La fase de definición, que es la segunda etapa del proceso Design Thinking, busca convertir la información obtenida durante la fase de empatía en una comprensión estructurada del problema a resolver; Brown (2009) sostiene que esta etapa posibilita sintetizar observaciones, reconocer patrones y definir con precisión las verdaderas necesidades de los usuarios, lo que hace más fácil crear soluciones que cumplan eficazmente con sus expectativas y demandas, asimismo, Plattner, Meinel y Leifer (2011) afirman que la correcta definición del problema es un elemento crucial para el triunfo de cualquier proceso innovador, pues guía las fases subsiguientes de creación y confirmación de soluciones.

En el enfoque del Design Thinking, la etapa de definición tiene como objetivo transformar los hallazgos que se han conseguido en el proceso de investigación en información útil para tomar decisiones, para este propósito, se emplean instrumentos que hacen posible la interpretación de las inquietudes, motivaciones, percepciones y necesidades de los usuarios implicados; el mapa de empatía es una de estas herramientas, y se distingue por su habilidad para mostrar gráficamente y de manera estructurada la situación de los actores analizados, esto ayuda a entender completamente su contexto y a detectar oportunidades para mejorar.

2.4.1. Aplicación metodológica del mapa de empatía en Marcseal S.A.

En la fase de empatía del método Design Thinking, se empleó el mapa de empatía con el fin de comprender las expectativas, preocupaciones, percepciones y necesidades de los integrantes en los procesos de reclutamiento y selección del sector comercial de Marcseal S.A., este

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.

instrumento facilitó la detección de asuntos relevantes relacionados con la experiencia tanto de los encargados de contratación como de los colaboradores, lo que posibilitó un entendimiento más profundo acerca de las dificultades existentes y generó información relevante para el desarrollo de soluciones centradas en las necesidades organizacionales. Para elaborar el mapa de empatía, se utilizó información obtenida mediante la observación directa, el análisis de documentos y las reuniones de trabajo con trabajadores del área comercial y del área de talento humano, a partir de estos insumos, se identificaron patrones de conducta, necesidades recurrentes y posibilidades de optimizar la gestión del talento humano.

Figura 1

Mapa de empatía



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 hallazgos alcanzados mediante el mapa de empatía demostraron que la Jefatura de Talento Humano siente la necesidad de tener un equipo comercial capaz de lograr las metas organizacionales y mantener resultados comerciales estables a través del tiempo, también señala que hay problemas asociados a la rotación de personal, la estabilidad de los equipos y las consecuencias que estas circunstancias tienen en el rendimiento del departamento de ventas; respecto a la dimensión "¿Qué piensa y siente?", se determinó que uno de los intereses clave es establecer equipos comerciales estables, integrados por empleados que puedan cumplir con las demandas del mercado y que estén en línea con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, existe preocupación respecto a los efectos que la rotación de personal puede generar sobre la productividad, la continuidad de las operaciones comerciales y el cumplimiento de metas, estas percepciones reflejan la importancia que tiene para la organización contar con procesos de selección capaces de identificar adecuadamente las competencias requeridas para cada cargo.

- Respecto a la dimensión **"¿Qué escucha?"**, la información recopilada muestra que la Jefatura de Talento Humano recibe constantemente retroalimentación relacionada con el cumplimiento de indicadores comerciales, el desempeño de los colaboradores y las necesidades planteadas por los líderes de las diferentes áreas. Estas interacciones generan presión para garantizar que las contrataciones realizadas respondan a las expectativas organizacionales y contribuyan efectivamente al logro de resultados.
- En la dimensión **"¿Qué ve?"**, se detectó que se observan de manera continua fenómenos como los resultados logrados por los equipos de ventas, las demandas cada vez más altas del entorno empresarial y el cambio constante del personal en el área comercial, estos factores tienen un impacto en la percepción de que es imprescindible reforzar los procedimientos empleados para atraer, elegir y hacer crecer el talento humano capaz de satisfacer las exigencias del mercado actual.
- Por otra parte, en la dimensión "¿Qué dice y hace?", se demostró que la jefatura de Talento Humano está involucrada activamente en los procesos de selección, supervisa el rendimiento del personal y coordina actividades dirigidas a alcanzar las metas de 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.

organización; sin embargo, tiene problemas con respecto a la evaluación de ciertas competencias conductuales y a la necesidad de asegurar una correspondencia más adecuada entre los perfiles elegidos y lo que requieren realmente los puestos.

En esta línea, la etapa de definición hizo posible que las vivencias y perspectivas de los usuarios se convirtieran en una comprensión precisa del problema, reconociendo como reto principal la necesidad de rediseñar el modelo de gestión por competencias para reforzar su integración con los procesos de gestión del talento humano y optimizar la calidad de las decisiones tomadas al contratar; los descubrimientos alcanzados en este período son la base para la próxima etapa de ideación, en esta fase, se crearán opciones de solución enfocadas en satisfacer las necesidades detectadas y mejorar la eficacia del modelo de gestión por competencias en Marcseal S.A.

2.5. Fase de ideación: aplicación de la técnica SCAMPER

Tabla 5

Aplicación de la técnica SCAMPER para la generación de alternativas de mejora en Marcseal S.A.

Componente SCAMPER	Situación identificada	Pregunta orientadora	Idea generada	Resultado esperado
Sustituir (Substitute)	La selección se basa principalmente en experiencia laboral y criterios subjetivos.	¿Qué elementos pueden sustituirse para mejorar la calidad de la selección?	Sustituir criterios subjetivos por evaluaciones basadas en competencias.	Mayor objetividad en la contratación y mejor ajuste persona-cargo.
Combinar (Combine)	Las herramientas de evaluación se aplican de forma aislada.	¿Qué elementos pueden combinarse para obtener mejores resultados?	Integrar entrevistas por competencias, evaluación curricular y matriz de ponderación.	Procesos de selección más completos y confiables.

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.

Adaptar (Adapt)	Los perfiles de cargo no reflejan completamente las necesidades actuales del área comercial.	¿Qué prácticas exitosas pueden adaptarse a la organización?	Adaptar modelos de perfiles por competencias utilizados en organizaciones comerciales.	Perfiles alineados con las exigencias reales del puesto.
Modificar (Modify)	Existen formatos de selección poco estructurados.	¿Qué aspectos pueden modificarse para generar mayor valor?	Rediseñar formatos de entrevista, evaluación y seguimiento.	Estandarización de los procesos de selección.
Poner en otro uso (Put to another use)	La información generada en los procesos de selección no se utiliza para análisis posteriores.	¿Cómo puede aprovecharse mejor la información disponible?	Utilizar los resultados de selección para generar indicadores de gestión y toma de decisiones.	Mayor control y seguimiento del proceso de contratación.
Eliminar (Eliminate)	Se realizan actividades que aportan poca información para la toma de decisiones.	¿Qué elementos pueden eliminarse para optimizar el proceso?	Eliminar evaluaciones redundantes y criterios poco relevantes para el desempeño comercial.	Reducción de tiempos y costos de selección.
Reorganizar (Rearrange)	Las etapas del proceso no siguen una secuencia basada en competencias.	¿Qué actividades pueden reorganizarse para mejorar los resultados?	Reestructurar el proceso de reclutamiento y selección bajo un enfoque de gestión por competencias.	Mayor eficiencia y efectividad en las contrataciones.

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 a partir de la aplicación de la técnica SCAMPER dentro de la fase de ideación de la metodología Design Thinking.

La implementación del método SCAMPER posibilitó la creación de opciones para reforzar el proceso de reclutamiento y selección en el departamento de ventas de Marcseal S.A., las propuestas surgidas demostraron que era necesario incluir perfiles por competencias, instrumentos objetivos para la evaluación, indicadores de gestión y procedimientos estandarizados con el propósito de mejorar la detección y selección del talento humano; estas opciones fueron la base para diseñar la propuesta de mejora presentada en los capítulos posteriores.

2.6. Fase de testeo y validación mediante la herramienta BODI

Durante la etapa de testeo del método Design Thinking, se utilizó la herramienta BODI (Beneficios, Obstáculos, Debilidades e Ideas) para evaluar el modelo de gestión por competencias y determinar su viabilidad en el contexto organizacional de Marcseal S.A.; la herramienta ayudó a identificar los beneficios más importantes que se esperan, las barreras potenciales para su implementación, los elementos que necesitan fortalecimiento y las oportunidades de mejora que podrían incluirse en fases posteriores. La implementación de BODI se llevó a cabo teniendo en cuenta los resultados conseguidos en las etapas anteriores del proceso de Design Thinking, además de la información obtenida a través de examen documental, observación directa y análisis de los procesos actuales relacionados con el reclutamiento y selección del área comercial.

Tabla 6

Aplicación de la herramienta BODI para la validación de la propuesta

Componente	Resultados identificados
Beneficios (B)	• Mayor objetividad en los procesos de selección. • Mejor alineación entre las competencias del candidato y los requerimientos del cargo. • Reducción de la rotación del personal 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.

	• Incremento de la calidad de las contrataciones. • Disponibilidad de indicadores para la toma de decisiones.
Obstáculos (O)	• Resistencia inicial al cambio por parte de algunos colaboradores. • Necesidad de capacitación para la aplicación de entrevistas por competencias. • Tiempo requerido para actualizar perfiles y procedimientos internos.
Debilidades (D)	• Dependencia del compromiso de los responsables de selección. • Necesidad de monitoreo permanente para garantizar el cumplimiento del modelo. • Requerimiento de actualización periódica de competencias y perfiles.
Ideas de mejora (I)	• Implementar capacitaciones periódicas para líderes y entrevistadores. • Incorporar herramientas digitales para el seguimiento de candidatos. • Integrar los indicadores de gestión al sistema de evaluación organizacional. • Establecer revisiones anuales de los perfiles de cargo por competencias.

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de la herramienta BODI durante la fase de testeo de la metodología Design Thinking.

Los resultados obtenidos a través de la herramienta BODI muestran que la propuesta tiene un gran potencial para reforzar los procesos de selección y reclutamiento de Marcseal S.A., esto se debe, sobre todo, a su habilidad para optimizar la objetividad en las contrataciones y elevar el grado de coincidencia entre los perfiles solicitados y las habilidades de los postulantes escogidos; también se detectaron ciertos retos vinculados a la capacitación de los responsables del proceso y a la gestión del cambio, que pueden ser atenuados mediante medidas de sensibilización, formación y monitoreo constante, en líneas generales, la puesta en uso de la herramienta BODI permitió realizar una validación cualitativa preliminar, identificando beneficios percibidos, barreras y acciones de mejora. La viabilidad real deberá confirmarse mediante un piloto y la posterior medición de los KPI.” Añadir una matriz de criterios, participantes, hallazgos y ajustes.

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.

2.7. Formulación de insights accionables

La metodología Design Thinking establece que, tras la interpretación de las necesidades del usuario a través del uso del mapa de empatía, es necesario convertir los hallazgos en insights que se puedan ejecutar con el fin de guiar el diseño de soluciones novedosas, los insights son entendimientos profundos acerca de las necesidades, motivaciones y dificultades de los usuarios, convirtiéndose así en componentes esenciales para la creación de propuestas con valor; según Brown (2009), los insights ayudan a descubrir oportunidades de innovación al dar a conocer elementos que no son siempre evidentes en las primeras fases de la investigación. Como resultado de la fase de definición desarrollada en Marcseal S.A., se identificó que la principal necesidad organizacional consiste en fortalecer el modelo de gestión por competencias para mejorar su integración con los procesos de gestión del talento humano y garantizar una mayor alineación entre las competencias requeridas para los cargos comerciales y aquellas evaluadas durante los procesos de selección.

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.

A partir de esta necesidad se formularon los siguientes insights accionables:

Tabla 7

Insights accionables identificados para la mejora del proceso de reclutamiento y selección

Hallazgo identificado	Insight accionable	Oportunidad de mejora
Los procesos de selección se enfocan principalmente en la experiencia laboral y conocimientos técnicos.	Los candidatos con experiencia no siempre poseen las competencias conductuales necesarias para alcanzar un desempeño exitoso en el área comercial.	Incorporar evaluaciones por competencias dentro del proceso de selección.
No existen perfiles de cargo estructurados bajo un enfoque de competencias.	La falta de criterios claramente definidos dificulta la identificación de candidatos alineados con las necesidades del puesto.	Diseñar perfiles de cargo basados en competencias para los puestos comerciales.
Se evidencian dificultades para identificar candidatos con alto potencial de adaptación organizacional.	El éxito de una contratación depende tanto de las habilidades técnicas como de la compatibilidad con la cultura organizacional.	Implementar entrevistas estructuradas por competencias y evaluación conductual.
No se dispone de indicadores específicos para medir la efectividad de los procesos de selección.	Lo que no se mide no puede gestionarse ni mejorarse de manera efectiva.	Diseñar un sistema de indicadores para monitorear la calidad de las contrataciones.
Existe preocupación por la rotación del personal comercial y los costos asociados al reemplazo de colaboradores.	Una selección más precisa puede contribuir significativamente a reducir la rotación y mejorar la estabilidad laboral.	Fortalecer los mecanismos de evaluación y alineación persona-cargo.
Los responsables de contratación requieren herramientas más objetivas para la toma de decisiones.	La estandarización de criterios reduce la subjetividad y mejora la calidad de la selección.	Implementar matrices de evaluación y ponderación de candidatos basadas en 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.

2.8. Fase de prototipado: diseño del storyboard

La fase de prototipado tiene como finalidad transformar las ideas generadas durante la etapa de ideación en representaciones tangibles que permitan visualizar, evaluar y perfeccionar las soluciones propuestas antes de su implementación definitiva. Según Plattner et al. (2011), los prototipos facilitan el aprendizaje temprano, reducen la incertidumbre y favorecen la obtención de retroalimentación por parte de los usuarios. En el presente proyecto se seleccionó la técnica del storyboard como mecanismo para representar visualmente el funcionamiento del modelo rediseñado de gestión por competencias. La elección de esta herramienta se fundamentó en su capacidad para ilustrar procesos, actores involucrados, etapas de implementación y beneficios esperados de manera sencilla y comprensible.

El storyboard elaborado permitió representar cinco momentos fundamentales:

- **Identificación del problema:** alta rotación, incumplimiento de metas y costos asociados a la contratación.
- **Generación de la solución:** rediseño del modelo de gestión por competencias.
- **Definición de características principales:** integración de competencias, selección por competencias y capacitación continua.
- **Funcionamiento del modelo:** evaluación de perfiles, reclutamiento, incorporación, capacitación y evaluación continua.
- **Beneficios esperados:** mayor estabilidad laboral, mejor desempeño comercial y reducción de costos asociados a la rotación.

La representación visual facilitó la comprensión de la propuesta por parte de los usuarios y permitió validar la coherencia entre la solución planteada y las necesidades identificadas durante las fases anteriores.

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.

CAPITULO 3:
FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1. Fundamentación teórica de la selección basada en competencias

La selección de personal constituye uno de los procesos más estratégicos de la gestión del talento humano, debido a su influencia directa sobre la productividad, la competitividad y el desempeño organizacional. Su propósito consiste en identificar y seleccionar a los candidatos que presentan mayores probabilidades de éxito dentro de un cargo específico, considerando tanto sus conocimientos y experiencia como las competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones. Según Chiavenato (2022), la selección de personal representa un proceso de comparación entre las características de los candidatos y los requisitos exigidos por la organización, permitiendo elegir a quienes poseen el mejor ajuste respecto a las necesidades institucionales.

Las organizaciones han cambiado en los últimos años desde métodos tradicionales de selección, que se enfocaban en la experiencia laboral y el nivel de educación, hasta estrategias fundamentadas en competencias, esta modificación es una respuesta a la necesidad de determinar elementos que hagan posible predecir con más exactitud el rendimiento futuro de los colaboradores; McClelland (1973) fue uno de los primeros en poner en duda la eficacia de las pruebas clásicas de inteligencia para predecir el rendimiento laboral, sugiriendo que las capacidades son componentes más fiables para interpretar los logros conseguidos por los individuos en sus puestos laborales.

Desde este punto de vista, Spencer y Spencer (1993) describen las competencias como atributos subyacentes en una persona que tienen una relación de causa-efecto con un rendimiento efectivo o superior en el trabajo; estos rasgos comprenden actitudes, habilidades, conocimientos, motivaciones, rasgos de personalidad y comportamientos que son visibles y habilitan a los individuos para reaccionar apropiadamente ante las demandas del entorno laboral, por lo tanto, el objetivo de la selección basada en competencias es hallar a aquellos aspirantes que no solo

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.

satisfagan las exigencias técnicas, sino que además tengan los comportamientos requeridos para incorporarse con éxito a la organización.

Alles (2021) sostiene que la selección por competencias permite incrementar la objetividad de las decisiones de contratación al establecer criterios claros y observables para la evaluación de candidatos, bajo este enfoque, las entrevistas, pruebas y demás herramientas de selección se diseñan a partir de las competencias críticas requeridas para cada puesto, favoreciendo una mayor correspondencia entre las características del postulante y las necesidades reales de la organización; en el ámbito comercial, la gestión por competencias adquiere especial relevancia debido a que los resultados dependen en gran medida de habilidades relacionadas con comunicación, negociación, orientación al cliente, influencia, adaptabilidad y orientación a resultados. Estas competencias permiten a los colaboradores desenvolverse efectivamente en contextos dinámicos y competitivos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de ventas y al fortalecimiento de las relaciones con los clientes, por esta razón, la identificación adecuada de competencias constituye un elemento fundamental dentro de los procesos de reclutamiento y selección del personal comercial.

3.2. Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Ejecutivo de Ventas

Los puestos comerciales tienen un rol crucial en la creación de ingresos, el establecimiento de los productos y la mejora de las relaciones con los clientes en las entidades enfocadas al mercado; la elección de los colaboradores que asumen estos puestos necesita procedimientos estrictos debido a su importancia estratégica. Estos procesos tienen como objetivo identificar no solo la experiencia laboral y los conocimientos técnicos, sino también las habilidades conductuales que estén en consonancia con lo que exige el ambiente comercial, de acuerdo con Alles (2021), los roles relacionados con las ventas requieren perfiles que se distinguen por su fuerte enfoque en resultados, habilidad para negociar, capacidad de comunicación efectiva y orientación hacia el cliente; estas competencias son elementos cruciales para alcanzar las metas de la organización.

Para Marcseal S.A., el puesto de Ejecutivo de Ventas es estratégico en el área comercial porque implica la administración directa de los clientes, la realización de objetivos comerciales 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.

el aumento de las ventas, por lo tanto, el diseño de un perfil basado en competencias es una parte esencial para robustecer los procedimientos de reclutamiento y selección, ya que posibilita una identificación más efectiva de los candidatos con capacidad para lograr niveles altos de rendimiento.

Tabla 8

Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Ejecutivo de Ventas

Elemento	Descripción
Cargo seleccionado	Ejecutivo de Ventas
Área organizacional	Comercial
Nivel organizacional	Operativo – Comercial
Objetivo general del cargo	Gestionar la comercialización de los productos y servicios de Marcseal S.A., desarrollando relaciones comerciales sostenibles con los clientes y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la organización.
Contribución estratégica	Favorece el crecimiento de los ingresos mediante la captación de nuevos clientes, el fortalecimiento de la cartera existente y el incremento de las oportunidades de negocio.
Impacto en los resultados organizacionales	Influye directamente en el cumplimiento de metas comerciales, participación de mercado, fidelización de clientes y rentabilidad de la empresa.
Principales responsabilidades	Prospectar clientes potenciales, gestionar negociaciones comerciales, realizar seguimiento a oportunidades de venta, elaborar cotizaciones, cerrar negocios y mantener relaciones comerciales con los clientes.
Indicadores asociados al cargo	Cumplimiento de metas de ventas, número de clientes nuevos, volumen de ventas generadas, tasa de conversión comercial y nivel de satisfacción del cliente.
Competencias clave requeridas	Orientación al cliente, negociación, comunicación efectiva, orientación a resultados, trabajo en equipo, iniciativa y adaptabilidad.

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.

Relación con la propuesta de mejora	Constituye uno de los cargos críticos dentro del área comercial, por lo que la incorporación de perfiles por competencias permitirá mejorar la calidad de las contrataciones y fortalecer el desempeño organizacional.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de los procesos comerciales y la estructura organizacional de Marcseal S.A.

3.3. Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Supervisor de Ventas

Dentro de las organizaciones comerciales, los cargos de supervisión cumplen una función estratégica al actuar como vínculo entre la dirección organizacional y los equipos operativos responsables de la ejecución de las actividades comerciales. Su principal responsabilidad consiste en coordinar, orientar y controlar las actividades del personal de ventas, garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos y promoviendo el desarrollo de las competencias necesarias para alcanzar altos niveles de desempeño; de acuerdo con Chiavenato (2022), los mandos medios tienen un rol clave en la puesta en práctica de las estrategias organizacionales, porque convierten los objetivos de la empresa en acciones específicas dirigidas a obtener resultados.

En Marcseal S.A., el puesto de Supervisor de Ventas es crucial para la administración del desempeño comercial, pues se encarga de supervisar los indicadores de gestión, dirigir equipos laborales, garantizar que el cumplimiento de las metas comerciales establecidas por la compañía y reforzar las habilidades de los vendedores; la elección de los profesionales apropiados para este puesto es crucial para el éxito de la estrategia comercial y la sostenibilidad del crecimiento empresarial, ya que tiene un impacto en los resultados del área.

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 9

Selección, objetivos e impacto estratégico del cargo Supervisor de Ventas

Elemento	Descripción
Cargo seleccionado	Supervisor de Ventas
Área organizacional	Comercial
Nivel organizacional	Táctico – Supervisión
Objetivo general del cargo	Planificar, coordinar y supervisar las actividades del equipo de ventas, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos por la organización y promoviendo el desarrollo del talento humano bajo su responsabilidad.
Contribución estratégica	Garantiza la ejecución efectiva de las estrategias comerciales, optimiza el desempeño del equipo de ventas y contribuye al crecimiento sostenible de los resultados organizacionales.
Impacto en los resultados organizacionales	Influye directamente en el cumplimiento de metas comerciales, productividad del equipo, satisfacción del cliente, retención de talento y rentabilidad de la empresa.
Principales responsabilidades	Supervisar el desempeño del equipo comercial, establecer metas y objetivos de ventas, realizar seguimiento a indicadores de gestión, coordinar actividades comerciales, brindar acompañamiento y retroalimentación al personal de ventas y reportar resultados a la gerencia.
Indicadores asociados al cargo	Cumplimiento de metas del equipo, productividad comercial, porcentaje de cumplimiento de presupuestos de ventas, rotación del personal comercial, satisfacción de clientes y desempeño de los colaboradores bajo supervisión.
Competencias clave requeridas	Liderazgo, orientación a resultados, planificación y organización, comunicación efectiva, negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo y gestión de 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.

Relación con la propuesta de mejora	Constituye un cargo estratégico para la implementación y sostenibilidad del modelo de gestión por competencias, debido a su responsabilidad en la supervisión, acompañamiento y evaluación del desempeño del personal comercial.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de la estructura organizacional y los procesos comerciales de Marcseal S.A.

3.4. Diseño del proceso de selección por competencias para el cargo de Ejecutivo de Ventas

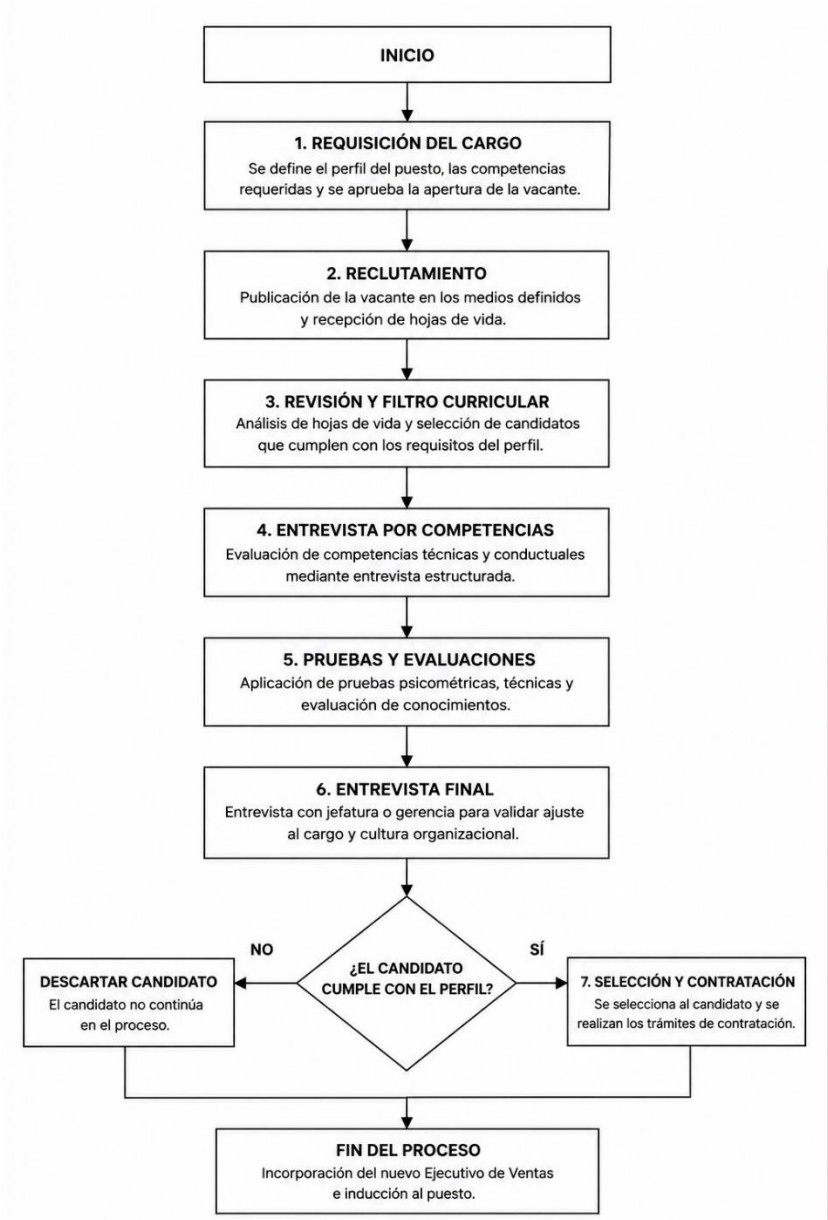
La selección de personal es un proceso estratégico que busca identificar y seleccionar a aquellos candidatos que se ajusten mejor a los requisitos establecidos para un puesto específico, el procedimiento tiene como objetivo valorar no solo la educación académica y la experiencia laboral, sino también las habilidades, los comportamientos y las cualidades personales que posibilitan predecir un rendimiento exitoso en la organización, dentro del enfoque basado en competencias; la selección por competencias, de acuerdo con Alles (2021), aumenta las probabilidades de éxito en los procesos de contratación, ya que establece criterios objetivos para la evaluación que se alinean tanto con las necesidades reales del puesto como con los objetivos estratégicos de la compañía.

Teniendo en cuenta la relevancia que tiene el rol de Ejecutivo de Ventas para lograr los objetivos comerciales de Marcseal S.A., se estableció un proceso de selección organizado desde una perspectiva orientada a competencias, cuyo propósito es detectar candidatos con las habilidades conductuales y técnicas indispensables para tener éxito en un ambiente comercial cambiante y muy competitivo; la propuesta incluye varias fases que posibilitan la evaluación gradual de la aptitud de los candidatos y mejoran el nivel de las decisiones sobre contrataciones.

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 2

Diagrama de flujo Diseño y ejecución del proceso de selección para el cargo Ejecutivo de Ventas



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. Diseño del proceso de selección por competencias para el cargo de Supervisor de Ventas

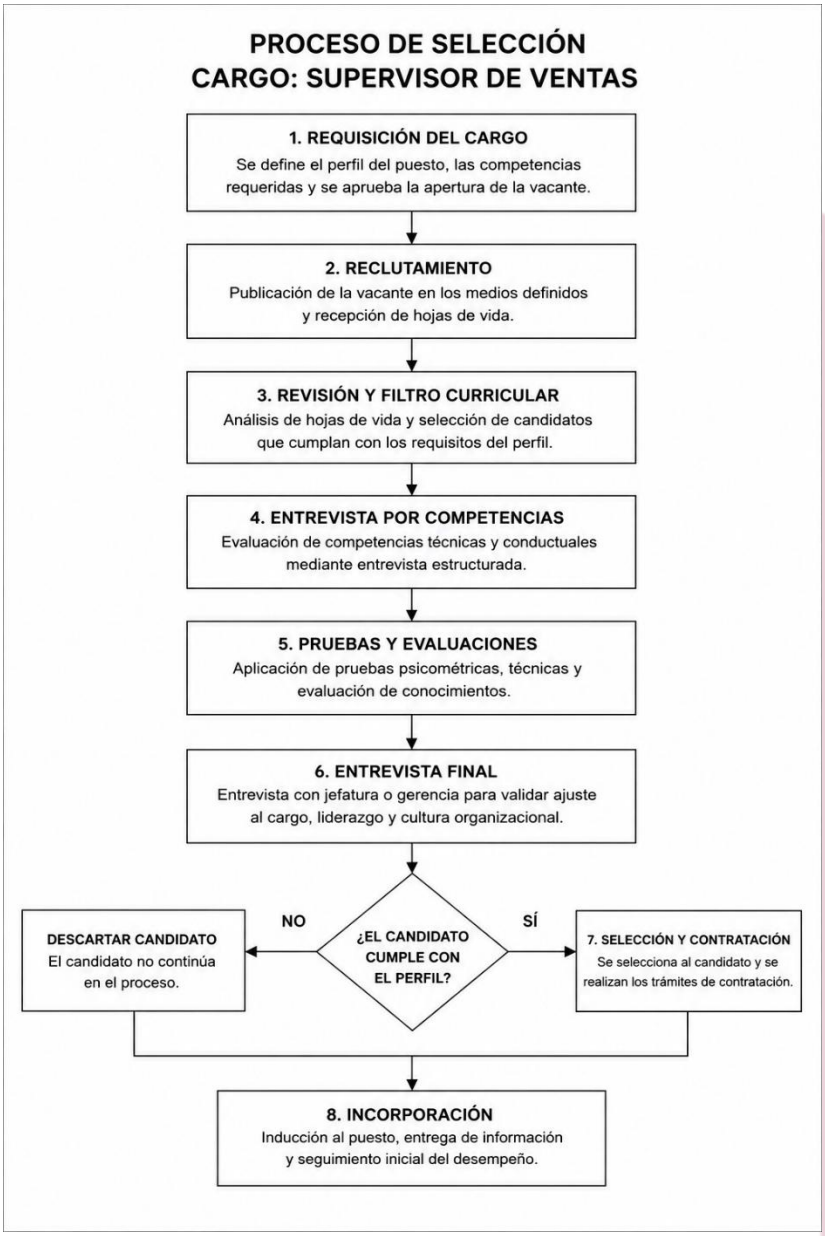
El proceso de selección para puestos de supervisión necesita un análisis más exhaustivo que el que se aplica a los roles operativos o comerciales, ya que estas posiciones requieren habilidades vinculadas no solo con la obtención de resultados, sino también con la habilidad de liderar equipos, administrar recursos, tomar decisiones y colaborar en la consecución de las metas estratégicas del ente organizativo; Dessler (2020) sostiene que los puestos de liderazgo deben ser evaluados no solo en función de las habilidades técnicas requeridas para el trabajo, sino también en función de las aptitudes que se necesitan para liderar a personas y obtener resultados duraderos.

En Marcseal S.A., el puesto de Supervisor de Ventas es crucial por su responsabilidad de coordinar equipos comerciales, monitorear los indicadores de gestión y asegurar que se cumplan los objetivos de ventas; por esta razón, la metodología de selección planteada incluye herramientas concretas para identificar a candidatos que tengan habilidades de liderazgo, capacidad analítica y aptitudes para administrar equipos de trabajo eficaces, la propuesta está en línea con el modelo de gestión por competencias diseñado para la organización y tiene como objetivo mejorar la calidad de las decisiones de contratación vinculadas a los puestos de supervisión 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.

Figura 3

Diagrama de flujo Diseño y ejecución del proceso de selección para el cargo Supervisor de Ventas



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.

CAPITULO 4:
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE MARCSEAL S.A.

4.1. Fundamentación de la propuesta

Las organizaciones contemporáneas lidian con un ambiente marcado por una competencia creciente, alteraciones constantes en las dinámicas del mercado y una demanda más alta en relación a la calidad de sus productos y servicios; en este marco, el talento humano ha pasado a ser uno de los factores más relevantes de distinción y creación de ventajas competitivas duraderas, por esta razón, las compañías han pasado de métodos clásicos de administración del personal a modelos estratégicos de gestión del talento humano que persiguen la alineación entre las habilidades de los empleados y las metas de la organización así como con lo que requiere el entorno.

Marcseal S.A. opera en el sector de alimentos de Ecuador, un mercado que requiere altos niveles de calidad, capacidad para innovar, enfoque al cliente y eficiencia operacional, dentro de este contexto empresarial, la organización acepta que el rendimiento de sus trabajadores es un factor crucial para lograr las metas corporativas y conservar su posición competitiva; la zona de ventas, en particular, tiene un rol estratégico por su responsabilidad en la obtención de ingresos, la atracción de clientes, el desarrollo de nuevos mercados y el fortalecimiento de las relaciones comerciales, por lo tanto, la calidad del talento humano que se integra a esta área tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

Los análisis realizados en la empresa revelan que el sector comercial presenta un movimiento importante de ingresos y bajas de personal, lo cual repercute en la estabilidad laboral, la continuidad de las relaciones comerciales, la productividad y los gastos vinculados a los procesos de contratación, formación e integración de nuevos trabajadores; esta situación pone de manifiesto que es imprescindible fortalecer los métodos utilizados para captar, evaluar y seleccionar a candidatos con las competencias requeridas para un rendimiento exitoso dentro del organismo.

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 contexto, la gestión por competencias se presenta como una opción que posibilita la integración de los diversos procesos del talento humano mediante la determinación de las actitudes, habilidades, comportamientos y conocimientos requeridos para llegar a niveles más altos de desempeño; este método permite una mayor imparcialidad al tomar decisiones sobre la evaluación, selección, capacitación, reclutamiento y desarrollo de los empleados, lo cual ayuda a lograr una mejor correspondencia entre las necesidades estratégicas de la organización y los perfiles de sus colaboradores.

El modelo de gestión por competencias que fue creado para Marcseal S.A. es la base de la propuesta presentada en el capítulo actual; este modelo entiende el talento humano como el producto de la interacción entre lo que se sabe, lo que se puede y lo que se quiere hacer; desde este punto de vista, el éxito en el desempeño no se basa solamente en los saberes técnicos de un individuo, sino también en sus competencias, motivaciones y conductas que son perceptibles dentro del ambiente laboral, por lo tanto, determinar y evaluar las competencias se vuelve un factor crucial para asegurar procesos de selección más eficientes que estén en línea con los requerimientos de cada puesto laboral.

Además, la propuesta sostiene que la administración por competencias tiene que ser un sistema integrado que pueda conectar los objetivos estratégicos de la entidad con los procedimientos de gestión del talento humano; esto significa que las habilidades necesarias para cada puesto deben estar alineadas con los principios, valores y metas corporativas de la compañía, así como con las necesidades operativas del cargo, por lo tanto, el objetivo es reforzar la coherencia entre las capacidades de los miembros de la organización y su estrategia organizacional.

El modelo sugerido también se basa en la necesidad de aumentar la habilidad de Marcseal S.A. para captar y mantener a personas con gran competencia en el área comercial, los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional indican que la calidad de las contrataciones es un elemento fundamental para optimizar la estabilidad laboral y el rendimiento de los equipos de ventas; la propuesta incluye instrumentos que buscan mejorar la identificación de perfiles, 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.

examen de competencias y la toma de decisiones en los procedimientos de selección y reclutamiento.

Desde un enfoque estratégico, la implementación de un modelo de gestión por competencias producirá beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores, estos incluyen una mayor objetividad en los procesos de selección, una reducción del riesgo de contratar a personas no adecuadas, una mejor adaptación de los nuevos empleados a sus responsabilidades, un rendimiento comercial más robusto y una alineación más estrecha entre las habilidades individuales y los objetivos corporativos.

La propuesta actual, en esta línea, no se limita a perfeccionar el proceso de selección; también busca reforzar un sistema integral para administrar el talento humano que apoye a Marcseal S.A. en su desarrollo sostenible y en la realización de sus metas estratégicas, desde este punto de vista, el modelo de gestión por competencias se convierte en una herramienta fundamental para optimizar la calidad de las contrataciones, fortalecer una cultura corporativa centrada en la mejora continua y la excelencia, así como mejorar el rendimiento organizacional. El alcance de la propuesta se delimita al área de ventas y se operacionaliza inicialmente en los cargos de Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor Comercial.

4.2. Filosofía de gestión del talento humano orientada por competencias

En las últimas décadas, la gestión del talento humano ha vivido un importante cambio, pasando de métodos convencionales orientados a la administración de personal a modelos estratégicos que consideran a los individuos como uno de los elementos más importantes para crear valor en las organizaciones. Hoy en día, el talento humano es visto como un componente esencial para lograr ventajas competitivas a largo plazo, esto se debe a que las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados son recursos difíciles de replicar y tienen la capacidad de afectar directamente la actuación de una organización; en esta línea, Chiavenato (2022) afirma que los individuos deben ser vistos como socios 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.

porque aportan directamente al cumplimiento de las metas empresariales a través del uso de sus habilidades y conocimientos en el desempeño de las tareas laborales.

La gestión por competencias se presenta desde este punto de vista como una metodología dirigida a reconocer, cultivar y manejar las habilidades necesarias para que los colaboradores actúen con éxito, según Spencer y Spencer (1993), las competencias son rasgos subyacentes de una persona que están causalmente vinculados con un desempeño efectivo o superior en un trabajo; estos atributos abarcan las habilidades, los rasgos de personalidad, el conocimiento, los valores, la motivación y las conductas observables que posibilitan que las personas consigan resultados excepcionales en una organización, Levy-Leboyer (2003) también indica que las competencias son la combinación de recursos personales que facilitan una acción efectiva ante situaciones profesionales concretas.

La filosofía de gestión del talento humano que se ha planteado para Marcseal S.A. tiene como base estos conceptos y admite que la habilidad para captar, formar, estimular y mantener a empleados cuyas competencias estén en consonancia con las exigencias estratégicas de la compañía es lo que determina el éxito organizacional; este enfoque tiene como objetivo ir más allá de los modelos convencionales de selección que se basan únicamente en la experiencia laboral o los conocimientos técnicos, al incluir una perspectiva holística que también toma en cuenta las actitudes, las habilidades conductuales y los valores necesarios para un desempeño efectivo en cada puesto. La gestión por competencias, tal como sostiene Alles (2021), posibilita que se genere una conexión directa entre la administración de personal y la estrategia de la empresa; esto propicia que haya una mayor coherencia entre el desempeño individual y las metas de la organización.

El modelo creado para Marcseal S.A. toma en cuenta que el talento humano está compuesto por tres dimensiones que se complementan: el talento a nivel de organización, el talento a nivel de equipo y el talento individual, la habilidad de la empresa para generar circunstancias propicias para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento de las personas se conoce como talento organizacional. La aptitud de los equipos para cooperar de manera eficiente 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.

lograr metas compartidas está vinculada con el talento de equipo; por último, el talento individual incluye las habilidades concretas que cada miembro del equipo contribuye a la empresa mediante sus aptitudes, saberes, comportamientos y experiencias, esta perspectiva sistémica hace posible entender que el rendimiento de una organización no solo se basa en las habilidades individuales, sino también en la interacción entre las personas y el ambiente organizativo donde llevan a cabo sus tareas.

En este modelo, el talento individual se basa en tres elementos principales: saber, poder y querer, el saber, como componente, se refiere al conocimiento académico, técnico y profesional que un individuo tiene para llevar a cabo una función específica. El poder se refiere a las habilidades, capacidades y recursos que posibilitan usar esos conocimientos de forma eficaz en circunstancias reales de trabajo, por otro lado, el querer incluye la disposición, el compromiso y la motivación de los individuos para obtener resultados y ayudar a alcanzar las metas de la organización; según Alles (2019), la combinación apropiada de estos tres elementos es crucial para el éxito, pues la falta de cualquiera de ellos puede restringir el rendimiento del colaborador sin importar su grado de conocimiento.

La filosofía de gestión por competencias de Marcseal S.A. además acepta que los empleados contribuyen a la empresa con mucho más que solo conocimientos técnicos, los comportamientos, las actitudes y los valores que se pueden observar tienen una función crucial en la manera de interactuar de las personas con sus compañeros de trabajo, clientes y otros grupos de interés. Por ello, la gestión de competencias incluye no solo competencias técnicas, sino también conductuales, ya que se considera que ambas son esenciales para llegar a niveles elevados de rendimiento, de acuerdo con Guzmán, Davis y Werther (2019), las organizaciones que obtienen mayores éxitos son las que consiguen combinar las competencias técnicas de sus empleados con conductas que se ajusten a la cultura de la organización y a los fines estratégicos del negocio.

Desde este punto de vista, las competencias son el eje articulador de todos los procesos relacionados con el talento humano, la identificación de competencias posibilita el diseño de perfiles de trabajo más exactos, la elaboración de procesos de selección y reclutamiento más

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

imparciales, la creación de programas de capacitación basados en necesidades reales, la implementación de sistemas más eficaces para evaluar el desempeño y el establecimiento de planes para el desarrollo profesional que estén en línea con las exigencias organizacionales; Ulrich et al. (2021) afirman que la administración estratégica del talento humano tiene que enfocarse en crear habilidades organizacionales que posibiliten una respuesta efectiva a las transformaciones del medio ambiente y sean capaces de robustecer la competitividad de las empresas.

Para Marcseal S.A. en particular, la implementación de esta filosofía es de suma importancia en el área comercial, ya que esta unidad se considera uno de los motores fundamentales para el crecimiento y la generación de ingresos de la compañía; los miembros del equipo de ventas necesitan desarrollar habilidades vinculadas con la orientación al cliente, la comunicación efectiva, la negociación, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, la influencia y la orientación a resultados. Estas capacidades son esenciales para lograr las metas comerciales y reforzar los vínculos con los clientes, el reconocimiento apropiado de estas competencias mejora notablemente la calidad de los procedimientos de selección y reclutamiento, lo que favorece la inclusión en la organización de individuos con un potencial más alto para tener éxito.

Del mismo modo, la filosofía de gestión del talento humano sugerida fomenta una cultura organizativa que se fundamenta en el aprendizaje constante, la mejora ininterrumpida y el crecimiento completo de los individuos, la organización comprende que las competencias no son cosas fijas, sino capacidades que pueden ser potenciadas a través de la capacitación, la experiencia laboral y el feedback; esta perspectiva concuerda con lo que Chiavenato (2022) propuso: las empresas actuales deben destinar recursos de manera constante al desarrollo de sus trabajadores para asegurar que se adapten a los cambios ambientales y mantengan altos niveles de competitividad.

En última instancia, la filosofía de gestión del talento humano, orientada por competencias, es lo que sirve como base conceptual para estructurar la propuesta de mejora que se ha desarrollado en este estudio, su implementación facilitará la mejora de la calidad de las contrataciones, el aumento de la imparcialidad en los procedimientos de selección y reclutamiento,

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 fortalecimiento del rendimiento organizacional y la alineación entre las capacidades de los colaboradores y las necesidades estratégicas de Marcseal S.A.; así, la administración por competencias se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer el talento humano y crear beneficios competitivos que perduren en la organización.

4.3. Direccionamiento estratégico del modelo de gestión por competencias

El direccionamiento estratégico constituye el conjunto de lineamientos que orientan las decisiones, acciones y objetivos de una organización hacia el logro de su visión de futuro. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, el direccionamiento estratégico permite asegurar que las políticas, procesos y prácticas relacionadas con las personas se encuentren alineadas con los objetivos corporativos y contribuyan de manera efectiva a la generación de valor organizacional.

En el contexto de Marcseal S.A., el modelo de gestión por competencias debe desarrollarse en estrecha relación con la filosofía organizacional, la estrategia corporativa y las necesidades específicas del negocio. Esto implica que las competencias requeridas para cada puesto de trabajo no solo deben responder a las funciones operativas de los cargos, sino también reflejar los principios, valores y objetivos que orientan el crecimiento de la empresa. De acuerdo con Alles (2021), la gestión por competencias alcanza su máxima efectividad cuando se encuentra alineada con la estrategia organizacional, permitiendo que las personas contribuyan activamente al logro de los resultados esperados.

La propuesta de mejora planteada en esta investigación considera que el direccionamiento estratégico del modelo de gestión por competencias debe convertirse en una herramienta que facilite la identificación, atracción, desarrollo y retención del talento humano requerido para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la organización. En particular, resulta fundamental fortalecer la alineación entre las competencias exigidas para los cargos comerciales y los objetivos de crecimiento, expansión y consolidación de mercado establecidos por Marcseal S.A.

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 consecuencia, el direccionamiento estratégico del modelo de gestión por competencias se estructura a partir de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización, elementos que sirven como referencia para definir las competencias organizacionales, conductuales y funcionales requeridas por los diferentes cargos y que orientan el desarrollo de la propuesta de mejora presentada en la presente investigación.

4.4. Diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección

El diagnóstico es una fase esencial en el diseño de sugerencias para mejorar a nivel organizacional, pues posibilita determinar el estado actual de los procesos que se están estudiando, averiguar sus puntos fuertes y débiles, y sentar las bases para formular acciones con el objetivo de aumentar su eficacia. Según Chiavenato (2022), los procesos de selección y reclutamiento son una de las labores más estratégicas en la gestión del talento humano, ya que determinan la calidad de las contrataciones y, por lo tanto, el rendimiento futuro de los empleados dentro de la empresa, por lo tanto, la evaluación de estos procesos es esencial para detectar oportunidades de mejora que ayuden a incrementar la competitividad de las empresas.

En Marcseal S.A., los procesos de reclutamiento y selección forman parte de la gestión integral del talento humano y tienen como propósito garantizar la incorporación de personal capaz de responder a las necesidades operativas y estratégicas de la organización; aun así, los datos recolectados a lo largo de la ejecución de proyectos institucionales y los antecedentes históricos del talento humano muestran la presencia de retos vinculados con la estabilidad laboral del personal comercial, el mantenimiento de los empleados en sus puestos y la eficacia de las contrataciones efectuadas para el departamento de ventas; estas circunstancias han creado la necesidad de reevaluar el modelo de gestión por competencias y reforzar los métodos que se emplean para determinar y evaluar a los candidatos.

Este diagnóstico es crucial porque el área comercial es una de las divisiones estratégicas más importantes para Marcseal S.A. Esto se debe a que tiene un impacto directo en la creación de ingresos, la colocación de productos y el establecimiento de relaciones comerciales con 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.

consumidores, cualquier debilidad que exista en los procedimientos de reclutamiento y selección puede tener un impacto importante en los resultados de la organización y en la habilidad de la compañía para lograr sus metas de crecimiento.

4.4.1. Situación actual del área de ventas

El área de ventas desempeña un papel estratégico dentro de la estructura organizacional de Marcseal S.A., ya que es responsable de gestionar la relación con los clientes, identificar oportunidades comerciales, posicionar el portafolio de productos y contribuir al cumplimiento de las metas de crecimiento establecidas por la empresa. Debido a la naturaleza de sus funciones, los colaboradores que integran esta área deben poseer competencias relacionadas con orientación al cliente, negociación, comunicación efectiva, influencia, trabajo en equipo y orientación a resultados.

Sin embargo, los análisis internos que la organización ha realizado muestran que el sector comercial tiene una movilidad laboral más alta que la de otras áreas funcionales, esta circunstancia ha creado la necesidad de contar siempre con nuevos colaboradores para ocupar puestos vacantes y asegurar que las operaciones comerciales continúen; la alta tasa de entradas y salidas de personal indica que hay factores asociados con la calidad de las contrataciones, la capacidad de los empleados para adaptarse al puesto y el ajuste entre las habilidades requeridas para el cargo y las características de los candidatos elegidos.

4.4.2. Análisis de rotación y permanencia del personal

El análisis de la información institucional permite identificar indicadores que reflejan la importancia de fortalecer los procesos de selección del área comercial. Durante el año 2025, Marcseal S.A. registró un total de 152 ingresos de personal y 135 desvinculaciones. De estos movimientos, el área comercial concentró 74 ingresos y 79 salidas, representando aproximadamente el 48,68 % de las contrataciones y el 58,52 % de las desvinculaciones efectuadas en toda la organización. Estos resultados evidencian que el área comercial presenta el mayor nivel de movilidad laboral 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.

Durante el lapso entre enero y abril de 2026, la situación se mantiene, con un total de 50 entradas y 50 salidas de colaboradores a nivel organizacional, de esta cifra total, 21 desvinculaciones y 23 ingresos pertenecían al área comercial, lo que representa el 42 % y el 46 %, respectivamente; a pesar de que estos indicadores muestran una pequeña disminución en comparación con el periodo anterior, siguen indicando una intensa rotación de personal dentro del sector de ventas.

Además, la información recolectada a lo largo de los proyectos realizados en la organización muestra que cerca del 66,67% de los empleados contratados para ciertos puestos comerciales no duraron más de seis meses en la compañía; este indicador es un aviso significativo acerca de eventuales fallos en los métodos de evaluación empleados durante el proceso de selección y sobre la urgencia de reforzar la identificación de las competencias esenciales para un buen desempeño en los puestos comerciales.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, esta situación genera consecuencias significativas relacionadas con el incremento de costos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción. Asimismo, afecta la continuidad de las relaciones comerciales con los clientes y limita la consolidación de equipos de trabajo estables capaces de alcanzar altos niveles de desempeño.

Tabla 10

Movimientos de personal por área funcional de Marcseal S.A. durante el año 2025

Área funcional	Ingresos	Salidas
Comercial	74	79
Dirección General	1	1
Finanzas	13	10
Gestión Humana	8	3
Investigación y Desarrollo	12	9
Operaciones	19	17
Supply Chain	25	16
Total organización	**152**	**135**

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. Registros del Departamento de Talento Humano de Marcseal S.A., período enero–diciembre de 2025. Elaboración propia.

La Tabla presenta los movimientos de personal registrados en Marcseal S.A. durante el período comprendido entre enero y diciembre de 2025. Se observa que el área comercial concentró el mayor número de ingresos (74) y salidas (79), representando el 48,68 % de las contrataciones y el 58,52 % de las desvinculaciones efectuadas en la organización. Estos resultados evidencian una elevada dinámica de rotación en el área comercial respecto del resto de áreas funcionales, lo que justifica la necesidad de fortalecer los procesos de reclutamiento y selección mediante un modelo de gestión por competencias que contribuya a mejorar la estabilidad laboral y la permanencia del personal.

4.4.3. Identificación de brechas en el modelo actual

El examen de los datos existentes posibilita el reconocimiento de variadas oportunidades para optimizar el modelo actual de gestión por competencias que se aplica a los procedimientos de selección y reclutamiento del sector comercial; primero, es necesario reforzar la definición de competencias concretas para los puestos de ventas. A pesar de que la organización cuenta con un modelo general de competencias, es preciso ahondar en la identificación de aquellas habilidades estratégicas, técnicas y de comportamiento que tienen una relación directa con el rendimiento exitoso de los empleados comerciales, de acuerdo con Alles (2021), uno de los elementos más relevantes para asegurar que los procesos de selección fundamentados en competencias sean efectivos es la precisión al definirlas.

En segundo lugar, se hallan oportunidades para optimizar los procedimientos de evaluación que se emplean en el proceso de selección, la evidencia institucional indica que ciertos candidatos incorporados a la organización no consiguen ajustarse de manera apropiada a las demandas del puesto, lo que podría señalar que hay diferencias entre las habilidades evaluadas durante el proceso de selección y las verdaderamente necesarias para el desarrollo eficaz del cargo; esta circunstancia puede resultar en fallos de contratación que luego afectan la permanencia y eficacia 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.

La tercera brecha está relacionada con la imperiosa necesidad de robustecer la integración entre el modelo de competencias y los variados procesos que gestionan el talento humano, la gestión por competencias tiene que funcionar como un sistema integral que sea capaz de conectar la capacitación, el reclutamiento, la selección, el análisis del rendimiento y el crecimiento profesional, los resultados observados indican que sería conveniente fortalecer la articulación entre estos procesos para garantizar la coherencia y continuidad del modelo. Además, se observa que es necesario incluir herramientas estandarizadas para aumentar la objetividad de las decisiones de contratación; la implementación de entrevistas por competencias, matrices de evaluación, perfiles de cargo más detallados y métodos sistemáticos de valoración ayudaría a elegir a los aspirantes con las mejores posibilidades de éxito en la organización y colaboraría con disminuir el índice de rotación que se ha visto en el sector comercial.

En conclusión, el diagnóstico efectuado demuestra que Marcseal S.A. cuenta con una base sólida para la administración del talento humano; sin embargo, se enfrenta a dificultades relacionadas con la eficacia de los procesos de selección y reclutamiento en el área de ventas, la alta rotación de personal, los problemas para permanecer en el puesto que se ven en los primeros meses de contrato y la necesidad de reforzar la alineación entre habilidades y desempeño son razones suficientes para poner en práctica una propuesta que mejore el modelo de gestión por competencias; esto tiene como objetivo mejorar la calidad de las contrataciones y fortalecer el rendimiento organizacional.

4.5. Diseño del modelo de gestión por competencias para el área de ventas

El modelo se concibe como una arquitectura aplicable al área de ventas y se operacionaliza inicialmente en los cargos de Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor Comercial. Su extensión a otros puestos requerirá una validación específica. La creciente complejidad de los mercados, las nuevas exigencias de los clientes y la necesidad de fortalecer la competitividad organizacional han impulsado a las empresas a desarrollar sistemas de gestión del talento humano que permitan identificar, atraer y desarrollar colaboradores capaces de generar resultados superiores. En este contexto, la gestión por competencias se ha consolidado como una de las

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.

metodologías más utilizadas para alinear las capacidades de las personas con las necesidades estratégicas de la organización.

Se determinó que es necesario fortalecer los procesos de reclutamiento y selección en el departamento comercial de Marcseal S.A. usando un modelo de competencias más organizado, imparcial y acorde con las necesidades del negocio, según el diagnóstico realizado; la propuesta formulada en este estudio tiene como objetivo responder a esa necesidad mediante la creación de un modelo que permita identificar a los candidatos con más posibilidades de triunfar en los puestos de ventas, lo cual ayuda a disminuir la rotación laboral y mejorar el rendimiento comercial.

La propuesta de modelo se basa en la combinación de competencias específicas del área comercial, así como organizacionales, estratégicas y conductuales, estas servirán de referencia para los procedimientos de evaluación del rendimiento, desarrollo profesional, selección, reclutamiento y capacitación; así, se persigue asegurar la congruencia entre las aptitudes que la organización requiere y los rasgos de los colaboradores que son parte de ella.

4.5.1. Estructura del modelo propuesto

La estructura del modelo de gestión por competencias se basa en una visión integral del talento humano, donde las competencias representan el elemento articulador de todos los procesos relacionados con la gestión de personas. El modelo considera que el desempeño exitoso es el resultado de la interacción entre conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos alineados con los objetivos organizacionales.

La propuesta se encuentra conformada por cuatro niveles de competencias:

- Competencias organizacionales.
- Competencias estratégicas.
- Competencias conductuales.
- Competencias específicas 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.

Esta estructura permite garantizar que los colaboradores no solo posean los conocimientos técnicos requeridos para el cargo, sino también los comportamientos y actitudes necesarios para integrarse adecuadamente a la cultura organizacional y contribuir al logro de los objetivos corporativos.

4.5.2. Competencias organizacionales

Las competencias organizacionales corresponden a aquellas capacidades y comportamientos que deben estar presentes en todos los colaboradores de Marcseal S.A., independientemente de su área o nivel jerárquico. Estas competencias reflejan la cultura organizacional, los valores corporativos y la filosofía empresarial que orienta las actividades de la organización.

Con base en el modelo institucional desarrollado para Marcseal S.A., se establecen las siguientes competencias organizacionales:

- **Integridad:** capacidad para actuar con honestidad, ética, responsabilidad y coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.
- **Orientación al cliente:** capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos, generando relaciones de confianza y valor agregado.
- **Trabajo en equipo:** habilidad para colaborar con otras personas, compartir conocimientos y contribuir al logro de objetivos comunes.
- **Compromiso organizacional:** disposición para asumir responsabilidades, cumplir metas y actuar en beneficio de la organización.
- **Mejora continua:** capacidad para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones orientadas al incremento de la eficiencia y la calidad.

Estas competencias constituyen la base sobre la cual se construye el comportamiento esperado de todos los colaboradores 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.

4.5.3. Competencias estratégicas

Las competencias estratégicas corresponden a aquellas capacidades que permiten al colaborador contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos y responder a los desafíos del entorno empresarial.

Para el caso de Marcseal S.A., se proponen las siguientes competencias estratégicas:

- **Orientación a resultados:** capacidad para enfocar los esfuerzos hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.
- **Innovación:** habilidad para generar nuevas ideas, proponer mejoras y adaptarse a los cambios del entorno.
- **Pensamiento estratégico:** capacidad para comprender el impacto de las decisiones individuales sobre los resultados globales de la organización.
- **Adaptabilidad:** disposición para responder de manera efectiva ante cambios, nuevas exigencias y escenarios complejos.

Estas competencias fortalecen la capacidad de la organización para enfrentar entornos dinámicos y mantener su competitividad en el mercado.

4.5.4. Competencias conductuales

Las competencias conductuales corresponden a los comportamientos observables que favorecen un desempeño efectivo dentro de la organización y facilitan la interacción con otros colaboradores y grupos de interés.

Las competencias conductuales propuestas para el modelo son:

- **Comunicación efectiva:** capacidad para transmitir ideas de manera clara, precisa y oportuna.
- **Influencia y persuasión:** habilidad para generar credibilidad y lograr aceptación de propuestas o ideas.

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.

- **Inteligencia emocional:** capacidad para reconocer, comprender y gestionar adecuadamente las emociones propias y de los demás.
- **Resolución de problemas:** habilidad para analizar situaciones, identificar causas y proponer soluciones efectivas.
- **Organización y planificación:** capacidad para gestionar adecuadamente recursos, tiempo y actividades orientadas al logro de objetivos.

Estas competencias adquieren especial relevancia dentro de los procesos comerciales, donde las relaciones interpersonales y la capacidad de comunicación influyen directamente en los resultados obtenidos.

4.5.5. Competencias específicas del área de ventas

Las competencias específicas corresponden a aquellas capacidades técnicas y comerciales requeridas para el desempeño exitoso de los cargos pertenecientes al área de ventas.

A partir del análisis de los perfiles comerciales y de las necesidades organizacionales identificadas durante el diagnóstico, se establecen las siguientes competencias prioritarias:

- **Negociación comercial:** capacidad para alcanzar acuerdos favorables mediante la identificación de intereses y generación de propuestas de valor.
- **Gestión de clientes:** habilidad para desarrollar relaciones comerciales sostenibles y orientadas a la satisfacción del cliente.
- **Prospección de mercado:** capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio y generar crecimiento comercial.
- **Conocimiento del portafolio:** dominio técnico de los productos, beneficios y aplicaciones ofrecidas por la empresa.
- **Orientación al servicio:** disposición para brindar soluciones oportunas y generar experiencias positivas para los 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.

- **Gestión de indicadores comerciales:** capacidad para interpretar información comercial, realizar seguimiento de resultados y tomar decisiones orientadas al cumplimiento de metas.
- **Cierre de ventas:** habilidad para convertir oportunidades comerciales en negocios efectivos que generen valor para la organización.

Estas competencias representan los principales criterios de evaluación que deberán ser considerados durante los procesos de reclutamiento y selección del personal comercial.

4.5.6. Escala de competencias

Con el propósito de estandarizar los procesos de evaluación y facilitar la toma de decisiones durante la selección de personal, se propone la implementación de una escala de niveles de competencia.

- **Nivel 1. Básico:** posee conocimientos iniciales y requiere supervisión constante para ejecutar sus actividades.
- **Nivel 2. Intermedio:** demuestra autonomía parcial y aplica adecuadamente las competencias en situaciones habituales de trabajo.
- **Nivel 3. Competente:** ejecuta sus funciones con autonomía, consistencia y resultados satisfactorios.
- **Nivel 4. Avanzado:** supera las expectativas del cargo, genera valor agregado y actúa como referente para otros colaboradores.
- **Nivel 5. Experto:** demuestra dominio sobresaliente de la competencia, lidera procesos de mejora y contribuye al desarrollo de otros miembros de la organización.

La utilización de esta escala permitirá evaluar objetivamente el nivel de desarrollo de cada competencia y establecer criterios homogéneos para la selección de candidatos, garantizando una mayor consistencia en las decisiones relacionadas con la incorporación de personal para el área de ventas de Marcseal S.A.

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.

4.6. Perfiles de cargo por competencias para el área de ventas

Uno de los elementos fundamentales de un modelo de gestión por competencias es la definición de perfiles de cargo que permitan establecer de manera clara las responsabilidades, requisitos y competencias necesarias para desempeñar cada puesto dentro de la organización. Según Alles (2021), los perfiles por competencias constituyen la base para la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, ya que permiten alinear las características de las personas con las necesidades estratégicas de la empresa. La finalidad de estos perfiles es proporcionar criterios objetivos para la gestión del talento humano, facilitar la selección de candidatos idóneos y contribuir al fortalecimiento del desempeño organizacional mediante una adecuada alineación entre las capacidades de los colaboradores y los objetivos estratégicos de Marcseal S.A.

4.6.1. Asesor Comercial

Tabla 11

Perfil por competencias del cargo Asesor Comercial

Elemento	Descripción
Cargo	Asesor Comercial
Área	Ventas
Objetivo del cargo	Gestionar relaciones comerciales con clientes actuales y potenciales, promoviendo el portafolio de productos de Marcseal S.A. y contribuyendo al cumplimiento de las metas comerciales establecidas por la organización.
Formación académica	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Marketing, Comercialización, Negocios o carreras afines.
Experiencia requerida	Mínimo 1 a 2 años en ventas, atención al cliente o gestión comercial.
Competencias organizacionales	Compromiso organizacional, orientación al cliente y trabajo en equipo.
Competencias estratégicas	Orientación a resultados y adaptabilidad al cambio.

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 conductuales	Comunicación efectiva, relaciones interpersonales, inteligencia emocional y proactividad.
Competencias específicas	Técnicas de ventas, negociación comercial, gestión de cartera de clientes, servicio al cliente y manejo de herramientas tecnológicas de ventas.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento de metas comerciales, incremento de clientes activos, satisfacción del cliente, cumplimiento de visitas comerciales y volumen de ventas generado.

Nota. Elaboración propia con base en el modelo de gestión por competencias propuesto para Marcseal S.A.

4.6.2. Ejecutivo de Ventas

Tabla 12

Perfil por competencias del cargo Ejecutivo de Ventas

Elemento	Descripción
Cargo	Ejecutivo de Ventas
Área	Ventas
Objetivo del cargo	Desarrollar oportunidades de negocio, gestionar la cartera de clientes y ejecutar estrategias comerciales que permitan incrementar las ventas y fortalecer la participación de mercado de Marcseal S.A.
Formación académica	Título de tercer nivel en Administración, Marketing, Negocios Internacionales, Comercialización o carreras afines.
Experiencia requerida	Mínimo 3 años en ventas consultivas, desarrollo de negocios o gestión comercial.
Competencias organizacionales	Compromiso organizacional, orientación al cliente y trabajo en equipo.
Competencias estratégicas	Orientación a resultados, visión de negocio y capacidad analítica.
Competencias conductuales	Comunicación efectiva, influencia y persuasión, inteligencia emocional, adaptabilidad 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.

Competencias específicas	Negociación avanzada, gestión estratégica de clientes, desarrollo de mercados, elaboración de propuestas comerciales y gestión de indicadores de ventas.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento del presupuesto de ventas, crecimiento de cartera, retención de clientes, rentabilidad de cuentas comerciales y participación de mercado.

Nota. Elaboración propia con base en el modelo de gestión por competencias propuesto para Marcseal S.A.

4.6.3. Supervisor Comercial

Tabla 13

Perfil por competencias del cargo Supervisor Comercial

Elemento	Descripción
Cargo	Supervisor Comercial
Área	Ventas
Objetivo del cargo	Planificar, dirigir y supervisar las actividades del equipo comercial para garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas, fortalecer el desempeño de los colaboradores y contribuir al crecimiento sostenible de Marcseal S.A.
Formación académica	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Marketing, Ingeniería Comercial o carreras afines.
Experiencia requerida	Mínimo 4 años en gestión comercial y al menos 2 años liderando equipos de ventas.
Competencias organizacionales	Compromiso organizacional, orientación al cliente y trabajo en equipo.
Competencias estratégicas	Orientación a resultados, pensamiento estratégico, toma de decisiones y capacidad analítica.
Competencias conductuales	Liderazgo, comunicación efectiva, influencia, resolución de conflictos e inteligencia emocional.

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 específicas	Dirección de equipos de ventas, gestión de indicadores comerciales, planificación estratégica, coaching comercial y gestión del desempeño.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento global de ventas del equipo, productividad comercial, rotación del personal de ventas, cumplimiento de objetivos y desarrollo de competencias del equipo.

Nota. Elaboración propia con base en el modelo de gestión por competencias propuesto para Marcseal S.A.

La definición de perfiles de cargo por competencias constituye uno de los pilares fundamentales del modelo de gestión por competencias propuesto para Marcseal S.A., debido a que permite establecer de manera clara las capacidades, comportamientos y conocimientos requeridos para el desempeño exitoso de cada posición dentro del área comercial. Los perfiles creados para los puestos de Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor Comercial ofrecen estándares imparciales que hacen más fácil llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, además, ayudan a mejorar la alineación entre las competencias del talento humano y las necesidades estratégicas de la organización, lo que favorece una toma de decisiones más efectiva en cuanto a gestión de personal; por lo tanto, estos perfiles se transforman en un instrumento estratégico para mejorar el rendimiento comercial, fomentar el desarrollo de los trabajadores y asegurar una gestión del talento humano enfocada en alcanzar las metas de la organización y en robustecer la competitividad de Marcseal S.A. en el mercado.

4.7. Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección

La optimización del proceso de reclutamiento y selección constituye uno de los principales objetivos del modelo de gestión por competencias propuesto para Marcseal S.A.

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 4

Proceso propuesto de reclutamiento y selección basado en competencias



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.

4.7.1. Reclutamiento basado en competencias

El reclutamiento basado en competencias busca atraer candidatos cuyas características personales, conocimientos y comportamientos se encuentren alineados con las competencias definidas para cada cargo.

Tabla 14

Competencias prioritarias por cargo

Competencia	Asesor Comercial	Ejecutivo de Ventas	Supervisor Comercial
Orientación al cliente	X	X	X
Comunicación efectiva	X	X	X
Negociación	X	X	X
Orientación a resultados	X	X	X
Adaptabilidad	X	X	X
Liderazgo			X
Toma de decisiones			X
Gestión de equipos			X

Nota. Elaboración propia.

4.7.2. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento deberán seleccionarse considerando el nivel de especialización requerido para cada cargo.

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 15

Fuentes de reclutamiento propuestas

Fuente	Tipo	Aplicación
Promoción interna	Interna	Supervisor Comercial
Base de datos institucional	Interna	Todos los cargos
LinkedIn	Externa	Ejecutivo de Ventas y Supervisor
Multitrabajos	Externa	Todos los cargos
Computrabajo	Externa	Todos los cargos
Referidos	Mixta	Todos los cargos
Universidades	Externa	Asesor Comercial

Nota. Elaboración propia.

4.7.3. Filtro curricular por competencias

El análisis curricular deberá incorporar criterios asociados a competencias además de experiencia y formación.

Tabla 16

Matriz de preselección curricular

Criterio	Ponderación
Formación académica	20 %
Experiencia comercial	25 %
Experiencia en el sector	15 %
Logros demostrables	15 %
Competencias evidenciadas en CV	25 %
Total	**100 %**

Nota. Criterio de aprobación: mínimo 70 puntos.

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.

4.7.4. Entrevista por competencias

La entrevista por competencias constituye la principal herramienta para evaluar comportamientos observables relacionados con el desempeño futuro.

Tabla 17

Guía de entrevista por competencias

Competencia	Pregunta conductual
Orientación al cliente	Describa una situación en la que logró recuperar un cliente insatisfecho.
Negociación	Comente una negociación compleja que haya enfrentado.
Orientación a resultados	Háblame de una meta difícil que logró alcanzar.
Adaptabilidad	Relate una situación en la que tuvo que adaptarse a un cambio importante.
Liderazgo	Describa una ocasión en la que tuvo que dirigir un equipo para alcanzar un objetivo.

Nota. Elaboración propia

4.7.5. Matriz de evaluación de candidatos

Esta sección debería contener una de las tablas más importantes de toda la propuesta.

Tabla 18

Matriz integral de evaluación de candidatos

Factor de evaluación	Peso (%)
Formación académica	10
Experiencia laboral	20
Entrevista por competencias	35
Caso práctico comercial	25
Referencias laborales	10
Total	**100**

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.

Escala de valoración

Nivel	Puntuación
Excelente	5
Bueno	4
Aceptable	3
Bajo	2
Deficiente	1

4.7.6. Selección y contratación

Para la decisión final se propone utilizar una matriz comparativa que permita seleccionar al candidato con mejor ajuste al perfil. Con el propósito de garantizar la objetividad, transparencia y trazabilidad del proceso de selección, cada instrumento de evaluación fue diseñado de acuerdo con las competencias requeridas para el cargo, asignándole una ponderación proporcional a su capacidad para predecir el desempeño futuro del candidato. La evaluación se desarrolla de manera secuencial, de tal forma que el aspirante debe cumplir el criterio mínimo establecido en cada etapa para continuar en el proceso.

Tabla 19

Ficha técnica de los instrumentos de evaluación

Instrumento	Competencia evaluada	Evidencia esperada	Peso (%)	Responsable	Escala	Criterio mínimo
Filtro curricular	Formación académica, experiencia y cumplimiento del perfil	Hoja de vida y documentos de respaldo	15	Talento Humano	Cumple / No cumple	Cumplir al menos el 80 % del perfil requerido
Entrevista estructurada por competencias	Comunicación, orientación al cliente, negociación, liderazgo y trabajo en equipo	Respuestas conductuales basadas en experiencias previas	35	Talento Humano y Jefe del área	1 a 5	Promedio mínimo de 4 puntos
Caso práctico	Resolución de problemas, pensamiento analítico, toma de decisiones y	Solución del caso planteado	25	Jefe del área comercial	0 a 100	Obtener al menos 80 puntos

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.

	orientación a resultados					
Verificación de referencias laborales	Desempeño, ética, responsabilidad y cumplimiento de objetivos	Referencias de empleadores anteriores	10	Talento Humano	Favorable / No favorable	Referencias favorables
Ajuste global al perfil	Integración de resultados obtenidos durante todo el proceso	Resultado consolidado de todas las etapas	15	Comité de Selección	0 a 100	Puntaje final igual o superior a 85 puntos

Nota. Elaboración propia.

Las ponderaciones asignadas a cada instrumento responden a su capacidad para evaluar las competencias críticas del cargo y reducir el riesgo de decisiones subjetivas durante el proceso de selección. La entrevista estructurada por competencias recibe la mayor ponderación (35 %) debido a que permite identificar comportamientos observables asociados con el desempeño laboral. El caso práctico representa el 25 %, ya que evalúa la capacidad del candidato para resolver situaciones propias del puesto de trabajo. El filtro curricular (15 %) verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos para el cargo, mientras que la verificación de referencias laborales (10 %) permite contrastar la información proporcionada por el postulante. Finalmente, el ajuste global al perfil (15 %) integra los resultados obtenidos en todas las etapas para respaldar la decisión final de contratación con base en criterios objetivos y previamente definidos.

La matriz comparativa de candidatos consolida los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos descritos anteriormente. La selección final se realiza considerando el puntaje ponderado alcanzado por cada postulante y verificando el cumplimiento de los criterios mínimos establecidos para cada etapa del proceso, garantizando decisiones transparentes, comparables y alineadas con las competencias requeridas para el cargo.

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 20

Ejemplo de matriz comparativa de candidatos

Criterio	Peso	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Formación	10 %	8	9	7
Experiencia	20 %	18	15	17
Entrevista	35 %	30	25	28
Caso práctico	25 %	22	18	20
Referencias	10 %	10	8	9
Total	**100 %**	**88**	**75**	**81**

Criterio para toma de decisión

Puntaje ≥ 85 → Contratación recomendada

Puntaje 70 - 84 → Elegible

Puntaje < 70 → No recomendable

Nota. Elaboración propia.

Con el fin de garantizar la estandarización, objetividad y trazabilidad del proceso de reclutamiento y selección, se definieron las fases que conforman el modelo propuesto, especificando para cada una el responsable, el instrumento de evaluación y el criterio de avance. Esta estructura permite asegurar que todos los candidatos sean evaluados bajo los mismos parámetros antes de continuar a la siguiente etapa del proceso.

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 21

Control metodológico del proceso de reclutamiento y selección por competencias

Fase	Objetivo	Responsable	Instrumento utilizado	Criterio de avance
1. Reclutamiento	Atraer candidatos que cumplan el perfil requerido para el cargo.	Analista de Talento Humano	Perfil de cargo, convocatoria interna y externa, publicación en portales de empleo y redes profesionales.	Recepción de postulaciones que cumplan los requisitos mínimos del cargo.
2. Filtro curricular	Verificar el cumplimiento de los requisitos académicos, experiencia y competencias básicas.	Analista de Talento Humano	Matriz de revisión curricular por competencias.	Cumplimiento mínimo del 80 % de los requisitos definidos en el perfil del cargo.
3. Entrevista por competencias	Evaluar competencias conductuales y técnicas relacionadas con el desempeño del cargo.	Analista de Talento Humano y Jefe del Área Comercial	Guía de entrevista estructurada por competencias y rúbrica de evaluación.	Obtener una calificación mínima de 4 sobre 5 en las competencias evaluadas.
4. Evaluación integral	Valorar el desempeño global del candidato mediante evidencias complementarias.	Comité de Selección	Caso práctico, verificación de referencias laborales y matriz consolidada de evaluación.	Alcanzar un puntaje ponderado mínimo de 85 sobre 100 y contar con referencias laborales favorables.
5. Selección y contratación	Formalizar la incorporación del candidato con mejor ajuste al perfil del cargo.	Gerencia Comercial y Talento Humano	Informe final de selección, acta de decisión y documentación contractual.	Aprobación del Comité de Selección y aceptación de la oferta laboral por parte del candidato.

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. Indicadores de gestión para el seguimiento del modelo

La implementación de un modelo de gestión por competencias requiere mecanismos que permitan evaluar permanentemente su efectividad y verificar su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, los indicadores de gestión constituyen herramientas fundamentales para medir resultados, controlar el desempeño de los procesos y facilitar la toma de decisiones orientadas a la mejora continua; los indicadores, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008), posibilitan convertir los objetivos estratégicos en resultados que se pueden cuantificar, brindando información pertinente para la evaluación y el seguimiento de la gestión dentro de una organización.

Con el propósito de monitorear la implementación y el desempeño del modelo de gestión por competencias, se estableció un sistema de indicadores clasificados de acuerdo con la etapa del proceso que evalúan. Esta clasificación facilita el seguimiento integral de la propuesta, permitiendo medir la eficiencia operativa, la calidad del proceso de selección y los resultados esperados tanto en el corto como en el mediano plazo.

Tabla 22

Clasificación de los indicadores de gestión del modelo propuesto

Categoría del indicador	Indicador	Propósito	Frecuencia
Indicador de proceso	Tiempo de cobertura de vacantes	Medir la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección desde la publicación de la vacante hasta la contratación del candidato.	Mensual
Indicador de calidad de la selección	Nivel de cumplimiento del perfil por competencias	Evaluar el grado de correspondencia entre las competencias del candidato seleccionado y las competencias definidas para el cargo.	En cada proceso de selección
Indicador de resultado temprano	Tasa de permanencia durante el período de prueba	Determinar el porcentaje de colaboradores que superan satisfactoriamente el período de prueba,	Trimestral

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.

		evidenciando la calidad inicial de la selección realizada.	
Indicador de resultado organizacional	Índice de rotación del personal	Medir el comportamiento de la rotación del personal comercial como resultado esperado de la implementación del modelo de gestión por competencias.	Semestral
Indicador de desempeño	Desempeño de nuevas contrataciones	Evaluar el nivel de desempeño alcanzado por los colaboradores incorporados durante sus primeros meses de trabajo, considerando el cumplimiento de objetivos y competencias.	Semestral

Nota. Elaboración propia

En el caso de Marcseal S.A., los indicadores que se han propuesto sirven para supervisar cómo la mejora del modelo de gestión por competencias afecta el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de ventas; estos indicadores fueron establecidos teniendo en cuenta las cuestiones más relevantes que se detectaron durante el diagnóstico organizativo, en particular las vinculadas con la rotación de personal, la eficacia de los procedimientos de contratación, la adaptación de los nuevos empleados y la calidad de las contrataciones efectuadas, la implementación sistemática de estos indicadores posibilitará la creación de datos imparciales acerca del rendimiento del modelo, el descubrimiento de oportunidades para mejorar y el fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano en la entidad.

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 23

Cuadro de mando para el seguimiento del modelo de gestión por competencias

Perspectiva	Indicador	Meta
Estabilidad laboral	Índice de rotación	≤ 15 %
Reclutamiento y selección	Tiempo de cobertura de vacantes	≤ 30 días
Adaptación organizacional	Tasa de permanencia durante el período de prueba	≥ 90 %
Gestión por competencias	Nivel de cumplimiento del perfil por competencias	≥ 85 %
Desempeño organizacional	Desempeño de nuevas contrataciones	≥ 85 %

Nota. Elaboración propia.

4.8.1. Índice de rotación

El índice de rotación constituye uno de los principales indicadores para evaluar la efectividad del modelo de gestión por competencias, debido a que permite medir la estabilidad laboral existente dentro del área comercial. Una disminución en los niveles de rotación representa una evidencia de que los procesos de reclutamiento y selección están logrando identificar candidatos con un adecuado nivel de ajuste respecto a las competencias requeridas por los cargos. La medición periódica de este indicador permitirá determinar si las mejoras implementadas contribuyen a reducir las desvinculaciones voluntarias e involuntarias y, por consiguiente, disminuir los costos asociados a la contratación, capacitación e integración de nuevos colaboradores.

Fórmula

$$Índice\ de\ Rotación\ =\ (Número\ de\ bajas\ /\ Promedio\ de\ empleados)\ \times\ 100$$

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 24

Ficha técnica del índice de rotación

Elemento	Descripción
Objetivo	Medir la estabilidad laboral del personal comercial
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Responsable	Jefatura de Talento Humano
Meta	≤ 15 %

Tabla 25

Semaforización del indicador

Resultado	Estado
≤ 15 %	Óptimo
16 % – 20 %	Riesgo moderado
> 20 %	Crítico

Una reducción sostenida del índice de rotación reflejará una mejor alineación entre las competencias de los colaboradores contratados y las exigencias de los cargos comerciales, evidenciando la efectividad del modelo propuesto.

4.8.2. Tiempo de cobertura de vacantes

El tiempo de cobertura de vacantes mide la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección, determinando el período transcurrido entre la generación de una vacante y la incorporación efectiva del nuevo colaborador. Este indicador permite evaluar la capacidad de respuesta del área de Talento Humano frente a las necesidades operativas de la organización.

Fórmula

$$Tiempo\ de\ Cobertura\ =\ Fecha\ de\ Contratación\ -\ Fecha\ de\ Solicitud\ de\ Vacante$$

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 26

Ficha técnica del tiempo de cobertura

Elemento	Descripción
Objetivo	Medir la eficiencia del proceso de selección
Unidad de medida	Días
Frecuencia	Mensual
Responsable	Área de Talento Humano
Meta	≤ 30 días

Tabla 27

Semaforización del indicador

Resultado	Estado
≤ 30 días	Óptimo
31 – 45 días	Aceptable
> 45 días	Crítico

La disminución del tiempo promedio de cobertura permitirá reducir los períodos de vacancia, minimizar afectaciones operativas y mejorar la continuidad de las actividades comerciales.

4.8.3. Tasa de permanencia durante el período de prueba

La tasa de permanencia durante el período de prueba permite evaluar la calidad de las contrataciones realizadas mediante el análisis del porcentaje de colaboradores que culminan exitosamente su etapa inicial dentro de la organización. Este indicador constituye una herramienta clave para determinar si los procesos de selección basados en competencias están identificando candidatos con un adecuado nivel de adaptación al cargo y a la cultura 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.

Fórmula

$$Tasa\ de\ Permanencia = (Número\ de\ colaboradores\ que\ superan\ el\ período\ de\ prueba\ /\ Total\ de\ colaboradores\ contratados) \times 100$$

Tabla 28

Ficha técnica del indicador

Elemento	Descripción
Objetivo	Evaluar la efectividad de las contrataciones realizadas
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Trimestral
Responsable	Talento Humano
Meta	≥ 90 %

Tabla 29

Interpretación del indicador

Resultado	Interpretación
≥ 90 %	Excelente ajuste persona-cargo
80 % – 89 %	Ajuste aceptable
< 80 %	Requiere revisión del proceso

Un alto nivel de permanencia durante el período de prueba indicará que los mecanismos de evaluación utilizados durante la selección permiten identificar adecuadamente a los candidatos con mayor probabilidad de éxito dentro de la organización.

4.8.4. Nivel de cumplimiento del perfil por competencias

El nivel de cumplimiento del perfil por competencias mide el grado de correspondencia entre las competencias definidas en los perfiles de cargo y aquellas evidenciadas por los candidatos seleccionados. Este indicador constituye uno de los principales mecanismos para evaluar la correcta aplicación del modelo de gestión por 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.

Fórmula

$$Nivel\ de\ Cumplimiento\ =\ (Competencias\ cumplidas\ /\ Competencias\ requeridas)\ \times\ 100$$

Tabla 30

Matriz de verificación del perfil por competencias

Competencia	Requerida	Evidenciada	Cumplimiento
Orientación al cliente	Sí	Sí	✔
Comunicación efectiva	Sí	Sí	✔
Negociación	Sí	Parcial	△
Orientación a resultados	Sí	Sí	✔
Trabajo en equipo	Sí	Sí	✔

Tabla 31

Ficha técnica del indicador

Elemento	Descripción
Objetivo	Verificar el ajuste entre candidato y cargo
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Trimestral
Responsable	Talento Humano y Jefatura Comercial
Meta	≥ 85 %

El incremento de este indicador reflejará una mayor precisión en la aplicación de los perfiles por competencias y una mejora en la calidad de las decisiones de contratación.

4.8.5. Desempeño de nuevas contrataciones

El desempeño de nuevas contrataciones permite validar la efectividad del proceso de selección mediante la evaluación de los resultados alcanzados por los colaboradores durante sus primeros seis meses dentro de la organización. Este indicador constituye un mecanismo 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.

retroalimentación para verificar si las competencias evaluadas durante el proceso de selección se traducen en resultados concretos una vez incorporado el colaborador.

Fórmula

$$Desempeño\ de\ Nuevas\ Contrataciones\ =\ (Puntaje\ obtenido\ /\ Puntaje\ máximo\ posible)\ \times\ 100$$

Tabla 32

Dimensiones de evaluación del desempeño inicial

Criterio de evaluación	Peso
Cumplimiento de objetivos comerciales	35 %
Competencias conductuales	25 %
Adaptación organizacional	20 %
Trabajo en equipo	10 %
Satisfacción del supervisor inmediato	10 %
Total	**100 %**

Tabla 33

Semaforización del indicador

Resultado	Estado
≥ 85 %	Alto desempeño
70 % – 84 %	Desempeño esperado
< 70 %	Requiere intervención

Los resultados obtenidos permitirán determinar el impacto real del modelo de gestión por competencias sobre la calidad de las contrataciones realizadas y facilitarán la implementación de acciones de mejora orientadas a fortalecer el 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.

Tabla 34

Indicadores complementarios de seguimiento organizacional

Indicador	Fórmula	Utilidad
Productividad comercial	Ventas totales / Número de vendedores	Medir el rendimiento del equipo comercial
Satisfacción laboral	(Colaboradores satisfechos / Total encuestados) × 100	Evaluar el clima organizacional
Tiempo promedio de adaptación	Total días de adaptación / Número de nuevos colaboradores	Medir la integración organizacional
Cumplimiento de metas comerciales	(Resultado alcanzado / Meta establecida) × 100	Evaluar la efectividad comercial

Los indicadores propuestos conforman un sistema integral de seguimiento que permitirá evaluar de manera objetiva la efectividad del modelo de gestión por competencias implementado en Marcseal S.A. Su aplicación facilitará el monitoreo continuo de los procesos de reclutamiento y selección, la evaluación de la calidad de las contrataciones realizadas y el análisis del impacto generado sobre la estabilidad y desempeño del personal comercial. Asimismo, proporcionará información relevante para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

4.9. Análisis financiero de la propuesta

La implementación de un modelo de gestión por competencias no debe analizarse únicamente desde una perspectiva técnica u organizacional, sino también desde un enfoque financiero que permita determinar la relación existente entre la inversión requerida y los beneficios esperados para la organización. En este sentido, el análisis financiero constituye una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica de la propuesta y sustentar la toma de decisiones relacionadas con su implementación.

Phillips y Phillips (2016) afirman que toda acción de gestión del talento humano debe evidenciar su habilidad para crear valor a nivel organizacional a través de la optimización de 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.

recursos, la disminución de los costos relacionados con ineficiencias en la organización y el mejoramiento de los resultados operativos, desde este punto de vista, la propuesta actual tiene como objetivo crear beneficios económicos que provengan de: disminuir la rotación del personal, mejorar los procedimientos de selección y reclutamiento, reducir los errores en las contrataciones y reforzar el rendimiento del equipo comercial; el análisis financiero realizado tiene en cuenta los costos de implementación previstos, las ganancias esperadas como resultado de la aplicación del modelo y el cálculo del retorno de la inversión a través de indicadores financieros que faciliten establecer la rentabilidad del proyecto.

4.9.1. Costos de implementación del modelo de gestión por competencias

La implementación de la propuesta requiere la ejecución de diversas actividades relacionadas con el diseño, actualización y aplicación del modelo de gestión por competencias. Estas actividades involucran recursos humanos, tiempo de trabajo, capacitación y seguimiento organizacional.

Tabla 35

Presupuesto de implementación de la propuesta

Estrategia	Actividad	Responsable	Duración	Costo estimado (USD)
Actualización del modelo por competencias	Revisión y ajuste de competencias organizacionales y comerciales	Jefatura de Talento Humano	2 semanas	400
Diseño de perfiles por competencias	Elaboración y validación de perfiles comerciales	Talento Humano	2 semanas	350
Rediseño del proceso de selección	Elaboración de formatos, entrevistas y matrices de evaluación	Talento Humano	1 semana	250

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 interna	Formación de entrevistadores y líderes comerciales	Consultor / Talento Humano	2 semanas	800
Sistema de indicadores	Diseño y seguimiento de KPIs	Talento Humano	1 semana	300
Socialización del modelo	Comunicación organizacional y sensibilización	Talento Humano	1 semana	200
Total estimado				**2.300**

Nota. Los valores corresponden a estimaciones referenciales para efectos de evaluación financiera de la propuesta.

4.9.2. Presupuesto de ejecución por estrategia

Con el propósito de facilitar el control financiero de la implementación, se estableció una distribución presupuestaria por cada una de las estrategias contempladas dentro de la propuesta.

Tabla 36

Distribución porcentual de la inversión

Estrategia	Inversión (USD)	Participación (%)
Diseño y actualización del modelo	750	32,61 %
Mejora del proceso de reclutamiento y selección	250	10,87 %
Capacitación y desarrollo	800	34,78 %
Sistema de indicadores y seguimiento	300	13,04 %
Socialización y gestión del cambio	200	8,70 %
Total	**2.300**	**100 %**

Tabla 37

Distribución de la inversión por estrategia

Estrategia	%
Capacitación y desarrollo	34,78 %
Diseño y actualización del modelo	32,61 %
Sistema de indicadores	13,04 %

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.

Reclutamiento y selección	10,87 %
Gestión del cambio	8,70 %

La mayor inversión se concentra en los procesos de capacitación y actualización del modelo debido a que constituyen los elementos fundamentales para garantizar una adecuada implementación y sostenibilidad de la propuesta.

4.9.3. Beneficios económicos esperados

La puesta en marcha de un modelo de gestión por competencias posibilitará el surgimiento de ventajas económicas asociadas con la disminución de los costos provenientes del cambio de personal, la mejora de los procedimientos de selección y la ampliación del rendimiento del grupo comercial; los procedimientos de contratación hoy en día conllevan costos relacionados con la selección, entrevistas, pruebas, inducción, formación y adaptación del personal, si una contratación no tiene éxito, la entidad tiene que volver a asumir estos gastos para sustituir al empleado.

Tabla 38

Costos asociados a la sustitución de un colaborador comercial

Concepto	Valor estimado (USD)
Reclutamiento	150
Selección	120
Inducción	80
Capacitación inicial	250
Adaptación y acompañamiento	100
Costo total por reemplazo	**700**

Suponiendo que la organización presenta una rotación anual de 12 colaboradores comerciales, el costo anual asociado a reemplazos sería:

Costo anual = 12 × 700 = USD 8.400

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.

Si la propuesta logra reducir la rotación en un 30 %, se obtendría el siguiente beneficio económico:

Ahorro estimado = USD 8.400 × 30 % = USD 2.520 anuales

Adicionalmente, una mejora en la calidad de las contrataciones puede generar beneficios indirectos relacionados con:

- Incremento de la productividad comercial.
- Mejora en la satisfacción del cliente.
- Reducción de tiempos de adaptación.
- Mayor estabilidad laboral.
- Disminución de costos de capacitación correctiva.

Tabla 39

Beneficios esperados de la propuesta

Beneficio	Impacto esperado
Reducción de rotación	Disminución de costos de reemplazo
Mejora del desempeño	Incremento de productividad
Reducción de errores de selección	Mayor calidad de contratación
Menor tiempo de cobertura	Optimización operativa
Mayor permanencia laboral	Estabilidad organizacional

4.9.4. Análisis costo-beneficio

El análisis costo-beneficio permite comparar la inversión requerida para la implementación del modelo frente a los beneficios económicos esperados.

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 40

Análisis costo-beneficio de la propuesta

Concepto	Valor (USD)
Inversión total	2.300
Beneficio económico anual estimado	3.500
Beneficio neto anual	1.200

Los resultados evidencian que los beneficios esperados superan los costos de implementación, lo que permite considerar la propuesta como económicamente viable para la organización.

La implementación del modelo de gestión por competencias generará beneficios económicos asociados principalmente a la optimización del proceso de reclutamiento y selección, la reducción de la rotación del personal, la disminución de costos de contratación y capacitación, así como una mejora en la productividad del área comercial. Debido a que la propuesta corresponde a un proyecto de mejora organizacional, los beneficios se presentan como una estimación basada en escenarios, construidos a partir de los registros institucionales y de los supuestos establecidos para la investigación. Los beneficios económicos estimados no corresponden a resultados observados, sino a una proyección basada en tres supuestos: reducción parcial de costos por rotación, disminución de horas administrativas del proceso de selección y mejora del periodo de adaptación de nuevos colaboradores. Estos valores deberán ser validados mediante seguimiento posterior a la implementación

Tabla 41

Componentes del beneficio económico anual estimado

Concepto	Descripción	Beneficio anual (USD)
Reducción de costos por rotación	Disminución de gastos asociados al reemplazo de colaboradores que abandonan la organización durante el período de prueba.	2.520,00
Optimización del tiempo de contratación	Reducción de horas administrativas destinadas al proceso de reclutamiento y selección.	420,00

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.

Mayor productividad inicial	Disminución del tiempo de adaptación de los nuevos colaboradores mediante perfiles y procesos estandarizados.	560,00
Beneficio bruto anual estimado		3.500,00

Nota. Elaboración propia.

Escenarios de evaluación financiera

Con el propósito de analizar la incertidumbre asociada a la implementación de la propuesta, se plantearon tres escenarios de evaluación financiera.

Tabla 42

Escenarios financieros

Escenario	Beneficio anual (USD)	ROI (%)
Conservador	2.800,00	21,74
Base	3.500,00	52,17
Optimista	4.200,00	82,61

Nota. Elaboración propia.

El escenario base representa la condición considerada más probable para la implementación del modelo de gestión por competencias, estimándose un beneficio económico bruto anual de USD 3.500 frente a una inversión inicial de USD 2.300, lo que equivale a un beneficio bruto aproximado de USD 1,52 por cada dólar invertido. No obstante, al descontar la inversión inicial, el beneficio neto estimado corresponde a USD 1.200, equivalente a aproximadamente USD 0,52 por cada dólar invertido. En consecuencia, el retorno sobre la inversión (ROI) calculado para el escenario base alcanza el **52,17 %**, constituyendo una estimación financiera sustentada en los supuestos establecidos para la investigación y no un resultado observado de la implementación real.

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.

4.9.5. Retorno sobre la inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión (ROI) constituye uno de los principales indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de una propuesta organizacional. Este indicador permite determinar el porcentaje de beneficio obtenido en relación con la inversión realizada.

Fórmula

$$ROI = ((Beneficio - Inversión) / Inversión) \times 100$$

Cálculo del ROI

$$ROI = ((3.500 - 2.300) / 2.300) \times 100$$

$$ROI = 52{,}17\ \%$$

Tabla 43

Interpretación del ROI

Resultado	Interpretación
ROI > 0 %	Proyecto rentable
ROI = 0 %	Punto de equilibrio
ROI < 0 %	Proyecto no rentable

Nota. Los beneficios económicos presentados corresponden a estimaciones elaboradas con base en los registros institucionales, el comportamiento histórico del proceso de reclutamiento y selección y los supuestos definidos para la presente investigación. Los resultados deberán validarse una vez implementada la propuesta mediante el seguimiento de los indicadores financieros y de gestión establecidos.

El resultado obtenido indica que por cada dólar invertido en la implementación del modelo de gestión por competencias, la organización podría obtener aproximadamente USD 1,52 de retorno, evidenciando la rentabilidad de la propuesta.

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.

4.9.6. Retorno sobre la inversión en capital humano (ROICH)

Con el propósito de evaluar el impacto económico de la implementación del modelo de gestión por competencias en una etapa posterior, se propone incorporar el indicador Retorno sobre la Inversión en Capital Humano (ROICH) como un instrumento de seguimiento estratégico. Debido a que la presente investigación corresponde al diseño de una propuesta de mejora y no contempla su implementación, no se dispone de información real sobre los ingresos, gastos operativos y costos laborales posteriores a la intervención. En consecuencia, el ROICH se plantea como un indicador complementario cuya aplicación deberá realizarse una vez que el modelo haya sido implementado y exista información financiera suficiente para su cálculo.

El ROICH constituye un indicador estratégico orientado a determinar la contribución económica del capital humano a los resultados organizacionales. Su cálculo requiere información financiera consolidada correspondiente a un período de operación posterior a la implementación del modelo propuesto, incluyendo ingresos generados, gastos operativos y costos laborales efectivamente incurridos. En consecuencia, la presente investigación no realiza su cálculo, debido a que la propuesta aún no ha sido ejecutada. No obstante, se recomienda su incorporación dentro del sistema de indicadores de gestión, ya que permitirá evaluar en el mediano plazo el impacto financiero de la propuesta y respaldar la toma de decisiones basada en 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.

CAPITULO 5
CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

La investigación actual posibilitó el diseño de una propuesta para mejorar el modelo de gestión por competencias, con el objetivo de perfeccionar el procedimiento de reclutamiento y selección del personal del departamento de ventas de Marcseal S.A.; esta propuesta se fundamentó en un diagnóstico organizacional que reveló oportunidades para optimizar la determinación de perfiles ocupacionales, la evaluación de competencias, la estandarización de los procesos selectivos y el seguimiento de los resultados logrados.

El empleo de la metodología Design Thinking posibilitó entender las necesidades de los actores implicados y de la organización, lo que permitió generar soluciones enfocadas en la realidad empresarial; se logró estructurar una propuesta innovadora, relevante y acorde con las metas estratégicas de Marcseal S.A. por medio de herramientas como el mapa de empatía, la técnica SCAMPER, la formulación de insights que se puedan aplicar y la herramienta BODI.

Asimismo, la elaboración de perfiles de cargo basados en competencias para los puestos de Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor de Ventas permitió establecer criterios objetivos durante los procesos de reclutamiento y selección; esto propició una mayor coincidencia entre las habilidades requeridas para cada puesto y los atributos de los candidatos, reduciendo el grado subjetivo en la toma de decisiones y fortaleciendo la gestión del talento humano.

Los resultados permiten sostener que la propuesta es técnicamente pertinente y presenta una viabilidad económica preliminar favorable bajo los supuestos definidos. No obstante, su impacto real sobre la rotación, el desempeño comercial y la estabilidad laboral deberá comprobarse mediante una fase de implementación y seguimiento

Se concluye, en líneas generales, que la implementación de un modelo de gestión por competencias es una estrategia que agrega valor a la administración del talento humano de Marcseal S.A., esto se debe a que ayuda a profesionalizar los procesos de selección 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.

reclutamiento, mejora la calidad de las contrataciones y potencia la habilidad de la compañía para cumplir sus metas estratégicas y comerciales en un ambiente cada vez más competitivo.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El propósito general se logró de manera satisfactoria, según los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo de la investigación, esto se debió a que se diseñó una propuesta para mejorar el modelo de gestión por competencias con el fin de optimizar el proceso de selección y reclutamiento del personal del área de ventas de Marcseal S.A.; la propuesta fue elaborada con base en un diagnóstico organizacional que permitió detectar las principales debilidades de los procesos vigentes y determinar estrategias acordes a las necesidades de la organización.

Respecto a los objetivos particulares, se consiguió examinar el estado del proceso de reclutamiento y selección usando instrumentos de diagnóstico e innovación, tales como la formulación de ideas, la técnica SCAMPER, el mapa de empatía y la herramienta BODI, estas ayudaron a detectar oportunidades para mejorar. Además, se crearon perfiles de cargo por competencias para los puestos más relevantes del sector comercial, se estableció un procedimiento de selección fundamentado en competencias, se desarrollaron herramientas para la evaluación y los indicadores de gestión, así como un análisis financiero que posibilitó evidenciar la viabilidad económica y técnica de la propuesta, por lo tanto, se muestra que se han cumplido completamente los objetivos propuestos al principio de la investigación.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

La propuesta elaborada representa una contribución importante para la gestión empresarial de Marcseal S.A., dado que provee un modelo estructurado que robustece los procesos de selección y reclutamiento a través de criterios objetivos fundamentados en competencias, la calidad de las contrataciones se verá mejorada, la subjetividad en la toma de decisiones disminuirá y se reforzará la concordancia entre las capacidades del talento humano y los objetivos

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.

estratégicos de la organización gracias a la aplicación de perfiles de cargo actualizados, entrevistas estructuradas, matrices de evaluación e indicadores de gestión.

El análisis financiero que se ha llevado a cabo también muestra que la propuesta es viable desde el punto de vista económico, dado que la inversión necesaria puede ser compensada por medio de una disminución en los costos relacionados con la rotación del personal, un acortamiento de los periodos de contratación y una mejora en el rendimiento de los empleados del área comercial; en esta línea de pensamiento, la propuesta es un instrumento de gestión que ayuda a incrementar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

5.2.3. Contribución a nivel académico

La investigación contribuye a la academia con un modelo de aplicación que combina las bases de la gestión por competencias con métodos ágiles de innovación, especialmente Design Thinking, evidenciando la eficacia de estos instrumentos para resolver problemas vinculados a la administración del talento humano; la conexión entre teoría y práctica posibilitó la elaboración de una propuesta metodológicamente sólida, que puede ser utilizada como modelo para nuevas investigaciones que se vinculen con el reclutamiento, la selección de personal y la administración estratégica de recursos humanos. Además, la investigación demuestra lo crucial que es incluir enfoques centrados en el individuo dentro de los procedimientos organizacionales, robusteciendo la bibliografía vinculada con la gestión por competencias y brindando una experiencia práctica que puede ser ajustada a organizaciones con rasgos parecidos.

5.2.4. Contribución a nivel personal

Esta investigación contribuyó a reforzar las habilidades de investigación y profesionales vinculadas con la gestión estratégica del talento humano, el análisis organizacional y la creación de propuestas de mejora enfocadas en resolver problemas reales en el entorno empresarial, el proceso implementado propició la consolidación de capacidades para el análisis crítico, la planificación, la toma de decisiones y la utilización de métodos novedosos en contextos 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.

Asimismo, desarrollar el trabajo fue una oportunidad para combinar los conocimientos adquiridos durante la formación de maestría con las necesidades prácticas de una organización, lo que permitió potenciar la habilidad para crear soluciones basadas en evidencia, con un enfoque estratégico y enfocado en la mejora constante; esta experiencia es una contribución significativa para el desarrollo profesional y para el futuro rendimiento en la gestión del talento humano, ya que brinda instrumentos que ayudan a implementar modelos de gestión que están en línea con las metas estratégicas de las entidades.

5.3. Limitaciones a la Investigación

En el transcurso de esta investigación, se detectaron ciertas limitaciones que, aunque no tuvieron un impacto en la consecución de los objetivos establecidos ni en la calidad de lo propuesto, son elementos que deben tenerse en cuenta para estudios y ejecuciones futuras; una de las restricciones más importantes se refería al acceso a información interna de la organización que es estratégica y confidencial, especialmente aquella que está relacionada con indicadores históricos sobre la gestión del talento humano, los costos pormenorizados relacionados con los procesos de reclutamiento y selección y los registros concretos acerca del desempeño y el cambio de personal, por eso, el análisis financiero y ciertos indicadores fueron elaborados basándose en criterios referenciales acordes con la realidad de la organización y en estimaciones técnicas.

Además, como se trata de un estudio extenso y orientado a la aplicación, se centró exclusivamente en el departamento de ventas de Marcseal S.A., se seleccionaron los cargos de Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor de Ventas como roles fundamentales para desarrollar la propuesta; por ende, los resultados obtenidos están limitados a esta área funcional específicamente y no es posible extrapolarlos automáticamente al resto de la empresa sin realizar previamente los procesos necesarios de adaptación.

Otra restricción es que la investigación terminó con el diseño técnico de la propuesta de mejora, sin incluir una etapa de implementación y evaluación subsiguiente en la compañía, los beneficios operativos, financieros y organizacionales propuestos en este contexto son estimaciones

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.

basadas en la evaluación hecha, la bibliografía especializada y las prácticas óptimas en términos de gestión por competencias; por lo tanto, para verificarlos será necesario llevar a cabo y monitorear la propuesta en un escenario real.

Finalmente, debido a la limitación de tiempo para implementar el proyecto, no fue posible realizar un seguimiento longitudinal que permitiera examinar cómo la propuesta afecta indicadores como la productividad, el desempeño comercial, la estabilidad laboral y la rotación de personal a mediano y largo plazo, estas restricciones representan oportunidades para futuros estudios que busquen validar los resultados obtenidos empíricamente y fortalecer el modelo de gestión por competencias mediante su implementación y evaluación continua dentro de Marcseal S.A. Como línea de continuidad, se recomienda ejecutar un piloto de seis meses en los cargos de Asesor Comercial, Ejecutivo de Ventas y Supervisor Comercial, midiendo los indicadores de rotación, permanencia en periodo de prueba, tiempo de cobertura, ajuste al perfil y desempeño inicial

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

Alles, M. A. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.ª ed.). Granica.

Alles, M. A. (2019). *Diccionario de competencias: La trilogía. Tomo I: Las 60 competencias más utilizadas*. Granica.

Alles, M. A. (2021). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.

Ander-Egg, E. (2017). *Introducción a la planificación estratégica*. Lumen.

Baeck, A., & Gremett, P. (2011). *Design Thinking*. University of St. Gallen.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Davis, K., & Werther, W. B. (2019). *Administración de recursos humanos y personal*. McGraw-Hill.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

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.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30405:2016 Human resource management—Guidelines on recruitment*. ISO.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.

López, J., & Leal, A. (2020). *Gestión estratégica del talento humano*. Ecoe Ediciones.

Luna-Arocas, R. (2018). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en competencias*. Pirámide.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist, 28*(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2023). *Código del Trabajo*. https://www.trabajo.gob.ec/

Mintzberg, H. (2013). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things* (Revised and Expanded ed.). Basic Books.

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods* (4th ed.). Routledge.

Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design Thinking: Understand–Improve–Apply*. Springer.

Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

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.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, M. (2021). *Human Capability Framework*. RBL Group.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.

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.