

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORAS: Guadalupe Moncayo Pamela Cristina
Pazmiño Rocha María José
Toapanta Aguilar Nicole Stefania
Quintana Gallardo Andrea Michelle
Naranjo Arcos Jéssica Alexandra

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

Directora: Marisol Carvajal Camperos

Diseño de un modelo de gestión por competencias para evaluar las competencias específicas para cada puesto de trabajo en la empresa **DISTRIBUIDORA COMERCIAL MAYORISTA DIMAXYCOMP CIA. LTDA.**

CERTIFICACIÓN

Nosotras, **Guadalupe Moncayo Pamela Cristina, Pazmiño Rocha María José, Toapanta Aguilar Nicole Stefania, Quintana Gallardo Andrea Michelle, Naranjo Arcos Jéssica Alexandra**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

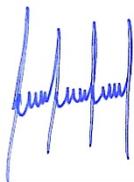
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Guadalupe Moncayo Pamela Cristina



Pazmiño Rocha María José



Toapanta Aguilar Nicole Stefania



Quintana Gallardo Andrea Michelle



Naranjo Arcos Jéssica Alexandra

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Guadalupe Moncayo Pamela Cristina, Pazmiño Rocha María José, Toapanta Aguilar Nicole Stefania, Quintana Gallardo Andrea Michelle, Naranjo Arcos Jéssica Alexandra**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Marisol Carvajal Camperos
Director del Programa



Nathalie Chauvin Andrade
Coordinador del Programa

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por la sabiduría que ha puesto en mí, agradezco a mi madre, mi hija y mi esposo, gracias a los docentes y compañeros de esta maestría, han sido meses de mucho aprendizaje y compañerismo. Dedico este trabajo a mi madre que es mi guía y fuerza, quien ha estado a mi lado en cada paso de mi vida, por su inmenso amor y por creer siempre en mí, a mi hija que es mi ángel y la inspiración de mi vida, a quien quiero dejar un legado de fuerza y valentía para alcanzar sus sueños, y que siempre elija las cosas más bonitas de la vida para ser feliz, a mi esposo por darme la fuerza para no rendirme, por enseñarme que los sueños se logran con un arduo trabajo, pero sobre todo, por lo que cada uno de nosotros anhelamos y que los obstáculos se vencen con amor. Y a mi padre y mi hermano, quienes ya no están conmigo físicamente, pero sé que gran parte de mis logros actuales han sido fruto de la guía y el amor de ellos.

Pamela

Quiero expresar mi profundo agradecimiento y dedicatoria a Dios por todas sus bendiciones. A mi familia fuente de inspiración y motivación, gracias por siempre creer en mí. A mí querido Hijo Sebastián, mi razón de ser, gracias por iluminar mi camino, y ser el motor de no rendirme y continuar. A docentes y Tutor por ser una guía de estudio y aprendizaje durante este proceso.

Jéssica

A mi madre por enseñarme a nunca rendirme, mi padre porque su memoria y legado me han permitido llegar hasta aquí. A mi esposo por su comprensión y paciencia y a mis queridos hermanos por estar siempre unidos. Quiero agradecer a mi familia, mi apoyo incondicional, fuente de inspiración y motivación. Gracias por creer en mí siempre.

María José

Primero quisiera agradecer a Dios por sus bendiciones que ha puesto en el transcurso de este camino, a mi Madre por ser la persona que siempre ha confiado en mí y está en todo momento, a Edwic por todo su apoyo y ayuda, a mis hermanos por su amor que me brindan y por guiarme en cada paso que doy, a mis sobrinos, cuñados por estar en todo momento, a mi hija Emily que es mi pilar fundamental y ser mi compañera de todas mis metas y logros, y por último a una persona especial que está en el cielo, a mi papito Gonzalo que en el lugar que se encuentre, está feliz y orgulloso de mí.

Nicole

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres por su apoyo incondicional y su apoyo constante. Su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles, han sido el pilar de este logro. Esta tesis es un tributo a su legado y a la eterna admiración que siento por ustedes. Gracias por ser los mejores padres del mundo. A mi hermano tan increíble y único, es lo mejor que la vida me ha dado, sin duda mi mejor ejemplo de amor y trabajo duro, gracias por estar aquí conmigo en este día tan importante para mí y por sus palabras de aliento. A mi enamorado, gracias por creer en mí, cuando yo mismo dudaba, por escucharme, por ayudarme y por estar a mi lado en los momentos de incertidumbre y cansancio. Sin ustedes este logro no habría sido posible, son sin duda lo mejor de lo mejor.

Michelle

Índice General

Introducción	13
Capítulo I. Identificación del Proyecto.....	17
Presentación y Perfil de la Empresa u Organización	17
Antecedentes y Datos representativos	17
Análisis del Entorno	24
Planteamiento del Problema	31
Descripción del Problema.....	31
Fines y Objetivos del Trabajo	32
Objetivos de Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda.	33
Justificación e Importancia del Trabajo	35
Capítulo II. Marco Conceptual	37
Gestión por Competencias.....	37
Clasificación de las Competencias.....	40
Modelo Sistemático	41
Competencias Específicas	43
Puestos de Trabajo	46
Estructura de Análisis de Puesto	47
Política de gestión del Talento Humano	49
Capítulo III. Metodología	50
Metodología Design Thinking.....	50
Fuentes de Datos e Información	51
Capítulo IV. Desarrollo de la Propuesta.....	53
Diseño del Modelo de Gestión por Competencia para la empresa Distribuidora Comercial Mayorista Dimaxycomp Cía. Ltda.	53
Contextualización del Talento Humano de la Empresa	54
Representación Conceptual del Modelo de Gestión del Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda.	56

Política de Gestión del Talento Humano en Dimaxycomp Cía. Ltda.	59
Principios de Adaptación de las Competencias.....	61
Empleabilidad en Dimaxycomp Cía. Ltda.....	63
Digitalización en Dimaxycomp Cía. Ltda.	67
Modelo Sistemático Dimaxycomp Cía. Ltda.	69
Descripción de Puestos.....	98
Planificación de las Necesidades de Talento para Dimaxycomp.....	101
Análisis Ocupacional	102
Employer Branding	105
Impacto Financiero y Laboral de la Transformación Digital	106
Presupuesto del Diseño del Modelo de Evaluación de Desempeño.....	106
Necesidades Específicas	115
Relaciones del Proyecto.....	116
Valor Añadido del Capital Humano (human capital value added).....	118
Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH).....	120
Retorno de la Inversión en Empleados-individual	122
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	127
Conclusiones Generales	127
Conclusiones Específicas.....	127
Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del proyecto	128
Contribuciones	129
Contribución a Nivel Personal	129
Contribución a Nivel Académico.....	130
Contribución a la Gestión Empresarial	131
Limitaciones del Proyecto.....	131
Recomendaciones.....	132
Referencias bibliográficas	133
Anexos	137

Anexo A. Guión de entrevista para levantamiento de información	137
Anexo B. Otros ejemplos de análisis de puestos	138
Anexo C. Cronograma de actividades.....	141

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Información de personal</i>	24
Tabla 2 <i>Niveles de competencias</i>	78
Tabla 3 <i>Remuneración mensual y beneficios</i>	106
Tabla 4 <i>Valor hora Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional</i>	107
Tabla 5 <i>Costos Desarrollo del Proyecto</i>	107
Tabla 6 <i>Costos para Socialización y Capacitación</i>	108
Tabla 7 <i>Costos para asesoría en desarrollo profesional</i>	109
Tabla 8 <i>Costo de Comunicación Organizacional</i>	110
Tabla 9 <i>Costo de Innovación/Tecnología</i>	111
Tabla 10 <i>Costo de Innovación – Analista de procesos</i>	112
Tabla 11 <i>Costo Big data</i>	112
Tabla 12 <i>Costo ERP's</i>	113
Tabla 13 <i>Costo para el Trabajo remoto</i>	113
Tabla 14 <i>Resumen del Presupuesto estimado para el Desarrollo del Proyecto de Diseño de Gestión por Competencias</i>	114
Tabla 15 <i>Resumen del Presupuesto estimado para Transformación Digital de Diseño de Gestión por Competencias en Dimaxycomp Cía. Ltda.</i>	114
Tabla 16 <i>Resumen del Presupuesto Total estimado para el Proyecto de Diseño de Gestión por Competencias de Dimaxycomp Cía. Ltda.</i>	115
Tabla 17 <i>Datos para HCVA</i>	119
Tabla 18 <i>Datos para ROICH</i>	121
Tabla 19 <i>Datos para ROI</i>	123
Tabla 20 <i>Inversión en desarrollo</i>	123

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Análisis PESTEL de Dimaxycomp Cía. Ltda.</i>	26
Figura 2 <i>DAFO de la Gestión de Talento Humano de Dimaxycomp</i>	30
Figura 3 <i>Componentes del modelo de competencias</i>	38
Figura 4 <i>Proceso sustractivo del modelo de Valderrama</i>	40
Figura 5 <i>Modelo Sistemático de Dimaxycomp Cía. Ltda.</i>	43
Figura 6 <i>Metodología Desing Thinking</i>	51
Figura 7 <i>Representación de modelo de Gestión de Talento Humano</i>	59
Figura 8 <i>Esquema modelo de competencias</i>	72
Figura 9 <i>Clasificación de las Competencias para Dimaxycomp Cía. Ltda.</i>	77
Figura 10 <i>Engranaje del modelo de competencias</i>	81
Figura 11 <i>Diccionario competencias y niveles</i>	82

Resumen

El presente proyecto propone el diseño de un modelo de gestión por competencias orientado a evaluar las competencias específicas requeridas para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta el entorno empresarial competitivo, ya que es esencial contar con un equipo de trabajo altamente competente que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. El modelo se fundamenta en la identificación y análisis de las competencias clave necesarias para cada rol dentro de la organización. Se realizará una revisión exhaustiva de las descripciones de los puestos, así como entrevistas a empleados y gerentes para recoger información sobre las habilidades y conocimientos necesarios. Este enfoque no solo permitirá evaluar las competencias actuales del personal, sino también identificar brechas que deberán ser abordadas a través de programas de formación y desarrollo del personal, estableciendo un sistema de progreso y efectividad del modelo, garantizando su ajuste continuo a las necesidades de la empresa. Siendo así que este modelo de gestión por competencias no solo mejorará la productividad y el desempeño de los empleados, sino que también fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador, alineando las competencias del personal con los objetivos estratégicos y así mantener un éxito empresarial.

Palabras claves: Modelo de gestión, puesto de trabajo, habilidades, formación, desempeño, empleados, competencias, éxito.

Abstract

This project proposes the design of a competency management model aimed at evaluating the specific competencies required for each job position, taking into account the competitive business environment. It is essential to have a highly competent workforce that contributes to the achievement of organizational objectives. The model is based on the identification and analysis of the key competencies necessary for each role within the organization. A thorough review of job descriptions will be conducted, along with interviews with employees and managers to gather information about the necessary skills and knowledge. This approach will not only allow for the evaluation of the current competencies of the staff but also identify gaps that need to be addressed through training and development programs. A system for monitoring progress and effectiveness of the model will be established, ensuring its continuous adjustment to the needs of the company. Thus, this competency management model will not only enhance productivity and employee performance but also promote a more collaborative and motivating work environment, aligning employee's competencies with strategic objectives and thereby maintaining business success.

Keywords: Management model, job position, skills, training, performance, employees, competencies, success.

Introducción

La gestión por competencias es un modelo que busca alinear las competencias de los colaboradores, con las necesidades de la organización, es importante la aplicación de este modelo en la actualidad, pues el sector empresarial ha evolucionado facilitando la implementación de un nuevo estilo de dirección, respecto a la búsqueda de métodos para mejorar las habilidades de cada colaborador, permitiendo que se sientan mejor con el trabajo que realizan, generando más satisfacción y felicidad individual, de forma integral y más efectiva, lo que, a su vez, aumenta su compromiso con la empresa, y se alinea a la estrategia institucional.

El propósito del presente trabajo es diseñar un modelo de gestión por competencias para evaluar las competencias específicas en la empresa DISTRIBUIDORA COMERCIAL MAYORISTA DIMAXYCOMP CÍA. LTDA. con la finalidad de optimizar la alineación entre las habilidades del personal y los requisitos de cada puesto. Este modelo permitirá identificar, desarrollar y evaluar las competencias clave que contribuyen al desempeño organizacional, así como las necesidades particulares de la empresa.

El modelo se fundamentará en un análisis exhaustivo de las competencias específicas relacionadas con los diferentes puestos de trabajo, considerando no solo las habilidades técnicas, sino también las habilidades interpersonales y de liderazgo que contribuyen al rendimiento integral de los empleados. A través de metodologías de evaluación se buscará crear un marco claro y accesible que permita a los líderes y al talento humano identificar las brechas de competencias y diseñar programas de capacitación efectivos.

Por último, cabe indicar que. el diseño del modelo de gestión por competencias a proponer facilitará la evaluación y el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios en cada rol dentro de la empresa, además se espera presentar un modelo práctico que pueda ser implementado de manera efectiva, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Dimaxycomp Cía. Ltda. tiene el concepto del talento humano definido como la fuerza, el talento, la dedicación, de las personas que conforman la organización, para gestionar, impulsar y generar un rendimiento adecuado a cada puesto de trabajo. En la empresa se ha definido no solo como recurso humano a las personas que forman parte de la empresa sino como talento, ya que cada uno de los colaboradores aportan con su propio rendimiento, los comportamientos, la diferenciación, la transparencia y la responsabilidad, que los hace únicos, y el conjunto de estas cualidades, permite que la empresa pueda cumplir con sus objetivos.

La empresa está conformada por dos fuerzas de talento humano, la fuerza productiva y la fuerza intelectual. El talento de los colaboradores de producción permite que la organización gestione la recepción, el almacenamiento y despacho de mercadería que es de esencial importancia dentro del departamento de ventas, y el talento intelectual, que forma parte de los departamentos de Gerencias, ventas, financiero, contable, y administrativo, a las personas que poseen estos dos tipos de talento y las clasifica en cuatro grupos:

1. **Fuerza de trabajo:** Se contempla el desempeño que generan en los puestos de mayores operativos, con el análisis y capacidad para simplificar procesos de recepción, almacenamiento, y despacho tanto de almacenes, como de logística, siendo reconocidos con valores económicos y promocionándoles a puestos superiores.
2. **Cumplimiento de metas:** Se evalúa si el puesto en el que se desempeñan los colaboradores, están cumpliendo los objetivos propuestos, realizando una evaluación de desempeño, tanto interna como externa, desde los supervisores, hasta sus pares, como parte del desempeño, en este grupo se encuentra las personas que poseen un talento para gestionar la relación con los clientes, ya que por el giro del negocio, el servicio al cliente es el principal componente para posicionarse en el mercado, dentro de este parámetro se realiza la selección del personal que ha tenido un alto rendimiento cada trimestre y se entrega una

bonificación.

3. **Desarrollo personal y profesional:** a los colaboradores que centran sus esfuerzos en alcanzar una formación tanto personal como profesional, la empresa genera la motivación de poder formar parte del equipo de los mejores talentos, para direccionar o administrar departamentos o formar parte de estos departamentos.
4. **Apertura al aprendizaje continuo:** Este análisis se realiza a las personas que no tienen la capacidad económica de desarrollarse en el ámbito profesional por medio de estudios, y se gestiona la capacitación interna de colaboradores que están en las direcciones para preparar a este personal y que puedan realizar un desempeño de excelente calidad y que sean tomados en cuenta dentro de las promociones tanto de puestos de trabajo, como compensaciones económicas.

Este enfoque integral en la gestión del talento humano sirve como base para estructurar el modelo de competencias propuesto, el cual se detalla a lo largo del documento. Vale señalar que, la estructura del mismo se compone de varios capítulos interrelacionados. En la Introducción, se plantea el contexto, la relevancia y el objetivo principal del modelo, explicando el rol de la gestión por competencias en la evolución de los estilos de dirección dentro de las organizaciones actuales, destacando su importancia para generar satisfacción y compromiso de los colaboradores con la estrategia organizacional.

El Capítulo I se enfoca en la identificación del proyecto, abarcando la presentación y perfil de Dimaxycomp Cía. Ltda., un análisis del entorno, el planteamiento del problema, y los objetivos específicos en relación con la gestión del talento humano. Además, se incluye la justificación e importancia del trabajo, resaltando cómo la gestión por competencias puede contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la empresa a largo plazo. En el Capítulo II, correspondiente al marco conceptual, se exploran conceptos clave como la gestión por competencias, la clasificación de competencias, y el modelo sistemático; se describen también las competencias específicas y el análisis de los puestos de trabajo, estableciendo una base sólida para la implementación del modelo.

En el Capítulo III, se presenta la metodología del proyecto, donde se detalla el enfoque *Design Thinking* empleado para el diseño del modelo, y se enumeran las fuentes de datos e información que sustentan el desarrollo de la propuesta. El Capítulo IV se dedica al desarrollo de la propuesta, detallando el diseño del modelo de gestión por competencias para Dimaxycomp, la contextualización del talento humano de la empresa, las políticas de gestión y los principios de adaptación de competencias. Además, se incluyen aspectos relevantes como la digitalización, el análisis ocupacional, el impacto financiero y laboral de la implementación, así como el presupuesto para el modelo de evaluación de desempeño. Finalmente, el Capítulo V expone las conclusiones generales y específicas del proyecto, analizando el cumplimiento de los objetivos y las contribuciones a nivel personal, académico y empresarial. Este capítulo también señala las limitaciones del proyecto y presenta recomendaciones para fortalecer la gestión por competencias en la organización.

Capítulo I. Identificación del Proyecto

El desarrollo de un modelo de gestión por competencias en el marco de una incipiente globalización y crecimiento en términos de competitividad, permitirá a la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda., alinear las habilidades y capacidades de los empleados con las necesidades de la organización para mejorar el rendimiento individual y organizacional. La presentación de la empresa, el planteamiento del problema, así como la justificación e importancia del trabajo son importantes para iniciar la investigación, por lo que, en los siguientes apartados se presentan a detalle.

Presentación y Perfil de la Empresa u Organización

En este apartado se presentan los antecedentes de Dimaxycomp Cía. Ltda., destacando su trayectoria y evolución en el sector, así como su enfoque estratégico y visión corporativa. Se analizará el perfil de la empresa, abordando su estructura organizacional, su misión, visión y valores, además de su área de operación y los mercados a los que atiende. Este análisis permitirá comprender mejor el contexto en el que Dimaxycomp ha implementado sus modelos de gestión, así como las razones que impulsan su búsqueda constante de eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos a través de la gestión por competencias.

Antecedentes y Datos representativos

Primeramente, vale mencionar que, Dimaxycomp Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, que se ha afianzado como una organización de tipo familiar con una fuerte presencia en el sector, a pesar de los retos económicos y políticos que el país ha enfrentado, Su principal fortaleza se centra en sus alianzas estratégicas con proveedores, lo que le permiten acceder a excelentes inventarios y a precios competitivos; esto, sumado a un enfoque en la logística y la entrega a domicilio, le han permitido mantenerse competitivos en el mercado de quiteño, donde cuenta con cuatro bodegas de distribución, destacándose por la calidad de sus productos, principalmente por la venta de arroz, y el servicio ofrecido a mayoristas como a minoristas.

Antecedentes (Historia).

Dimaxycomp Cía. Ltda. es una empresa legalmente constituida y dedicada a la comercialización de productos de gran consumo. La empresa decidió realizar una transición de persona natural a persona jurídica en el 2016, es una organización de tipo familiar, que se ha posicionado en el mercado de distribución mayorista de productos de gran consumo y aceptación en el mercado, después de enfrentar la crisis económica por COVID, paralizaciones y cierre de empresas en Ecuador, la falta de inversión extranjera, el desabastecimiento de electricidad que han sido sucesos importantes económicos y políticos de nuestro país que ha afectado a todo el sector económico y productivo, Dimaxycomp Cía. Ltda. tiene alianzas estratégicas con empresas de producción directa de inventario, que es el principal activo con el que la empresa cuenta para su funcionamiento. Esta relación con proveedores directos importantes de los productos líderes en el mercado y los costos preferenciales, han sido un pilar fundamental para competir en el mercado actual, dentro del sector mayorista. El servicio de logística que la empresa brinda a los clientes como un valor agregado, permite proporcionar el servicio de entrega a domicilio dentro y fuera de la ciudad de Quito.

Misión, Visión, Valores.***Misión.***

Su misión es: Comercializar y distribuir productos de consumo masivo a mayoristas y tiendas en la provincia de Pichincha. Nuestra prioridad es ofrecer los más altos estándares de servicio a nuestros clientes, a través de una buena atención, entrega inmediata y el abastecimiento total de mercadería, promoviendo el desarrollo integral de nuestro equipo de trabajo (Llumiluisa, 2019).

De esta manera, se asegura el desarrollo integral de nuestros colaboradores, tanto en lo personal como en lo profesional, fomentando un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y encaminado a la excelencia, para proporcionar un servicio de calidad que beneficie a toda la organización y sus partes interesadas (Carvajal, 2023b).

Visión.

La visión se plantea de la siguiente manera: Ser la mejor opción de compra masiva en Quito, capitalizando nuestro liderazgo con los productos que comercializamos, manteniendo un alto sentido de atención y servicio al cliente (Llumiluisa, 2019).

Así, la visión es ser reconocida como un referente en la gestión del talento humano, a través de nuestro compromiso con el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores. Brindar soluciones efectivas y contribuir con la responsabilidad social-empresarial la cual cuente con inclusión y diversidad del capital humano (Carvajal, 2023b).

Valores.

Los valores que guían la Dirección de Personas de Dimaxycomp Cía. Ltda. son los siguientes:

- **Compromiso:** Prioridad al bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores, ofreciendo oportunidades de crecimiento y equilibrio entre vida personal y laboral.
- **Integridad:** Relaciones basadas en confianza, seguridad y respeto mutuo, actuando con sinceridad y coherencia.
- **Equidad:** Promoción de la igualdad de oportunidades y respeto, garantizando equidad e inclusión.
- **Ética:** Conducta guiada por sólidos principios éticos, fomentando sinceridad y comportamiento ético.
- **Desarrollo personal y profesional:** Fomento del crecimiento a través de oportunidades de aprendizaje y capacitación.
- **Trabajo en equipo:** Incentivo a la colaboración y reconocimiento de los esfuerzos colectivos para alcanzar metas empresariales.
- **Empatía:** Promoción de la empatía y comprensión entre colaboradores, respondiendo de manera sensible a sus necesidades.

La gestión de talento humano en Dimaxycomp Cía. Ltda., se centra el manejo de valores esenciales como: compromiso, integridad, equidad, ética, desarrollo personal y

profesional, trabajo en equipo y empatía; los cuales orientas sus decisiones y ayudan a cultivar un ambiente de trabajo positivo y respetuoso para todos los colaboradores (Carvajal, 2023b).

En tal sentido, para alinear los valores de la empresa con sus objetivos, el talento humano juega un rol clave, asegurando que éstos se reflejen en todas las etapas del ciclo de vida del empleado, es decir desde la selección de personal, priorizando candidatos afines a la cultura organizacional, hasta la formación y el desarrollo continuo enfocados en los valores éticos, de integridad y trabajo en equipo. Además, evalúa el desempeño basado en la vivencia de estos valores, promueve un clima de trabajo positivo y motiva con recompensas; de esta manera, se garantiza que los empleados actúen alineados con los valores y objetivos empresariales.

Actividades, Marcas, Productos y Servicios.

Actividades.

Entre las actividades económicas de Dimaxycomp Cía. Ltda. se encuentran:

- a. La **venta al por mayor y menor de cereales** (granos): Dimaxycomp Cía. Ltda., se ha caracterizado por comercializar su propia marca de arroz, que va desde la elección del grano que se va a comercializar cuidando cada uno de los procesos que se realizan hasta llegar a la mesa de nuestros clientes, marcas que han destacado y se encuentra entre los productos más importantes para la compañía económica y comercialmente, las marcas de Arroces son “Pepa Especial”, “Pepa Envejecido” y Gran Pepa Dorada” (SRI, 2024).
- b. La **venta al por menor y mayor productos diversos** para el consumidor, entre los que predominan, los productos alimenticios, aceites y grasas, azúcar, confitería, tabacos, licores, productos vitales, limpieza, y aseo (SRI, 2024).

Productos.

Dimaxycomp Cía. Ltda. expande y complementa el portafolio de productos de calidad y en especial marcas líderes, en supermercados. Continuamente se busca líneas de

producto que le permitan agregar valor al servicio que se ofrece a los clientes (Llumiluusa, 2019).

Ubicación de la Sede, Ubicación de las Operaciones, Propiedad y Forma

Jurídica.

La empresa Dimaxycomp Cía. Ltda., se encuentra dentro de la clasificación de Gran Empresa, ya que cuenta con 63 empleados y la facturación anual es superior a 5 millones.; además, cuenta con 4 puntos de distribución dentro de la ciudad de Quito, tres en el sector sur de la ciudad, y uno en el sector norte de Quito.

1. Ubicación Matriz Bodega N° 1 Chillogallo:

Provincia: Pichincha / Ciudad: Quito / Parroquia: Chillogallo / Dirección: Carlos Freile s33-210 y Ramon; en esta ubicación, se encuentra la bodega de almacenaje y posterior distribución a las sucursales de la empresa, una bodega de comercialización, que cuenta con 15 colaboradores, es la tercera bodega rentable de la organización.

2. Ubicación Sucursal Bodega N° 2, Sucursal Bodega N° 3 Mercado Mayorista:

Provincia: Pichincha / Ciudad: Quito / Parroquia: Solanda / Dirección: Ayapamba y Teniente Hugo Ortiz/ Mercado Mayorista; estas dos bodegas de comercialización se encuentran en el mercado mayorista de la ciudad de Quito, que es el punto más grande de abastecimiento de productos alimentarios para nuestra ciudad, las dos bodegas cuentan con 38 colaboradores, estas dos bodegas tienen el ingreso principal de la organización.

3. Ubicación Sucursal Bodega N° 4 Calderón:

Provincia: Pichincha / Ciudad: Quito / Parroquia: Calderón / Dirección: Capitán Geovani Calles Lascano E3-227 Ricardo Calderón; en esta bodega hay 7 colaboradores, y es la bodega de menor ingreso para la organización.

Ubicación de las operaciones.

Todas las bodegas realizan la comercialización de los productos que se oferta al público, dentro de cada local hay espacios destinados para el almacenamiento interno de

Inventario y que todos los locales tengan el abastecimiento suficiente de acuerdo a la operación de cada una de las sucursales.

Propiedad y Forma jurídica.

La empresa Dimaxycomp Cía. Ltda., es una compañía limitada, que opera legalmente en Ecuador y está regulada por la Superintendencia de Compañías; fue constituida e inició actividades el 18 de febrero de 2016, convirtiéndose así en una persona jurídica (SRI, 2024).

Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.

Estructura organizativa.

Dimaxycomp Cía. Ltda. cuenta con una estructura organizacional funcional, caracterizada por una jerarquía clara cuyo objetivo es incrementar la productividad a través de la especialización. Esta estructura divide el trabajo en departamentos según las funciones específicas que desempeñan, como Ventas, Talento humano, Marketing y Contabilidad, entre otros. Al ser una estructura vertical, los colaboradores siguen una línea definida de supervisión y reporte. Aunque este modelo promueve la especialización y mejora la eficiencia dentro de cada departamento, puede generar dificultades en la comunicación interdepartamental, lo que podría afectar la coordinación general dentro de la organización.

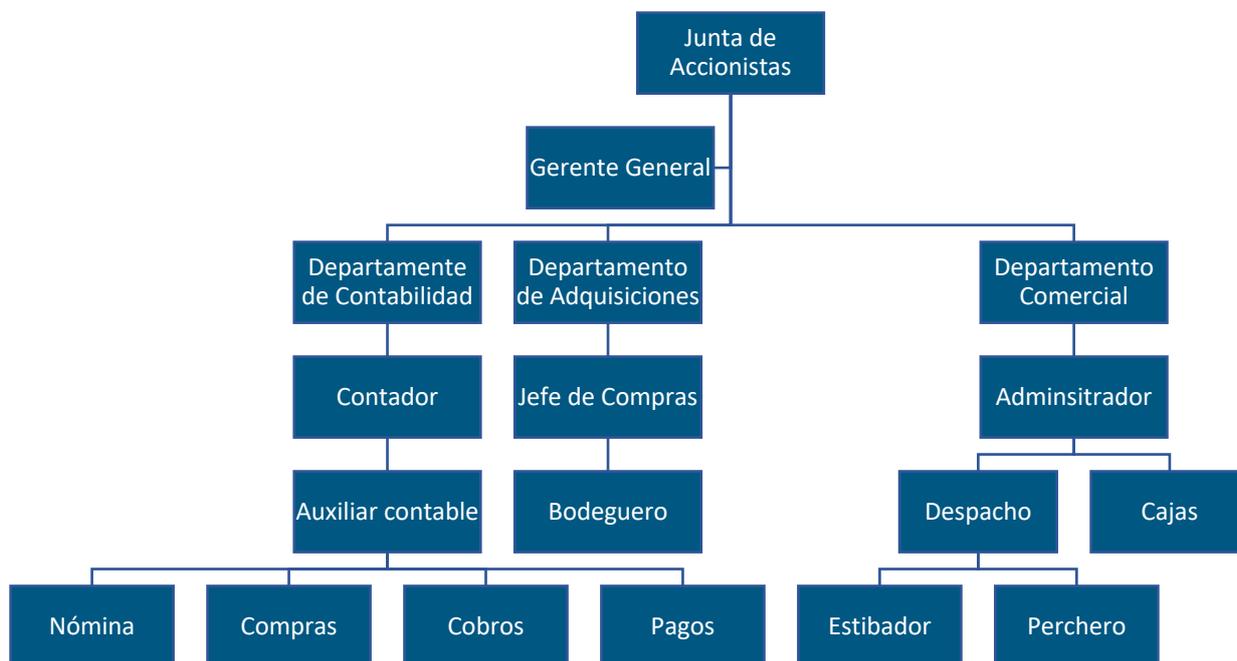
Información sobre empleados y otros trabajadores.

La estructura organizacional ayuda a todos los empleados a saber que tareas realiza cada persona, para tener un negocio eficiente y que funcione correctamente; y al mismo tiempo, a asegurarse que los roles estén claramente definidos, así como las funciones, ámbitos de autoridad y sistemas para un mejor control de los procesos realizados (Llumiluisa, 2019).

Como se evidenció, la estructura organizacional de la empresa está compuesta por 4 departamentos, lo que abarcan 14 cargos distribuidos de la siguiente manera:

Figura 1

Estructura organizacional de Dimaxycomp Cía. Ltda.



Nota. Tomado de los lineamientos estratégicos de Dimaxycomp Cía. Ltda.

- a) **Gerencia:** La gerencia tanto general como de adquisiciones, manejan directamente el flujo económico de la compañía, respecto a la emisión de pagos y monitoreo de cobros, de la misma manera la gerencia de Adquisiciones se encarga directamente de las negociaciones con los proveedores.
- b) **Departamento Contable:** Dentro de este departamento se encarga del proceso de información de compras de inventario y gastos, ventas, cierre de cajas, registro de depósitos de ventas, emisión de pagos a proveedores, entre otros. También se encuentra el departamento de nómina que realiza la gestión de Talento Humano, en este departamento colaboran: una contadora general, tres asistentes contables, jefe de Talento Humano, un asistente de Talento Humano.
- c) **Departamento de Adquisiciones:** Está formado por el equipo que se encarga de la requisición y adquisición de mercadería, es decir el inventario del cual la empresa se debe proveer para realizar su posterior comercialización, coordinando los sugeridos

de cada proveedor con todos los locales y realizando el pedido correspondiente, en este departamento colaboran la jefa de adquisiciones y dos asistentes de adquisiciones.

- d) **Departamento Comercial:** En este departamento se encuentra a 4 administradores uno en cada local, 4 colaboradores de despacho, 16 en percha y 20 en cajas, el equipo de este de parte hace posible la venta y comercialización de la mercadería contando también con un soporte para la logística.

La tabla 1 resume la estructura organizativa de la empresa, que cuenta con departamentos antes mencionados y muestra el número de personas en cada uno; así, hay 2 personas en la gerencia, 5 en el departamento contable y administrativo, 7 en adquisiciones, y 47 en el área comercial. Además, se cuenta con un profesional contable externo, dos empresas legales externas, una empresa para soporte de sistemas, y una para auditoría externa. Esta combinación de personal interno y externo asegura una gestión eficiente de las funciones clave de la organización.

Tabla 1

Información de personal

Detalle de personal por Departamento	
Gerencia	2 personas
Departamento Contable y Administrativo	5 personas
Departamento de Adquisiciones	7 personas
Departamento comercial	47 personas
Servicios profesionales contables	1 persona
Servicios profesionales legales	2 empresas
Soporte externo de sistemas	1 empresa
Soporte externo de auditoria	1 empresa

Análisis del Entorno

Vale indicar que, en el contexto de un mercado en constante evolución, el análisis PESTEL se presenta como una herramienta crucial para comprender los factores macroeconómicos que pueden impactar el funcionamiento de la empresa. Este análisis

permitió identificar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que pueden influir en el entorno empresarial, permitiendo obtener una visión integral del entorno en el que Dimaxycomp Cía. Ltda. opera, permitiendo así tomar decisiones estratégicas más informadas.

Entorno General (PESTEL).

Factores políticos: Actualmente el Ecuador atraviesa una crisis interna de inéditas dimensiones y previos a elecciones electorales 2025. La crisis energética que atraviesa el país ha desencadenado varios golpes de economía afectado la producción y consumo. Inestabilidad política es un factor que determina la economía del país, siendo este un causante fundamental de decrecimiento económico.

Factores económicos: La tasa de empleo se encuentra posesionado en 39,5 mientras que la de desempleo en 4.0 originando así un índice alto de desempleo. Dentro de organización, se ha logrado mantener un índice favorable relacionado con la economía, generando así oportunidades de empleo.

Factores sociales: La tecnología y plataformas digitales hoy en día juegan un papel importante a nivel mundial ya que gracias a ello se puede conocer de mejor manera los productos que se oferta en las organizaciones. La empresa cuenta con las principales redes sociales que contribuyen con una propaganda importante y acogedora ante el público, conociendo mejor el producto y el nombre de la empresa.

Factores tecnológicos: Dentro de la organización se logró implementar los mejores sistemas contables y de nómina que ayudará al desempeño óptimo de trabajo con los colaboradores, como es el sistema SMAU, que brinda agilidad y precisión en los procesos contables.

Factores ecológicos: Hoy en día es de vital importancia la conservación de los ecosistemas, y en la actualidad se está atravesando por una temporada de sequía que golpea fuerte y afecta a todo el sistema productivo indistintamente de la actividad relacionada. Es por ello por lo que la empresa se encuentra comprometida con la responsabilidad ambiental, optimizando los procesos y reduciendo huellas de carbono.

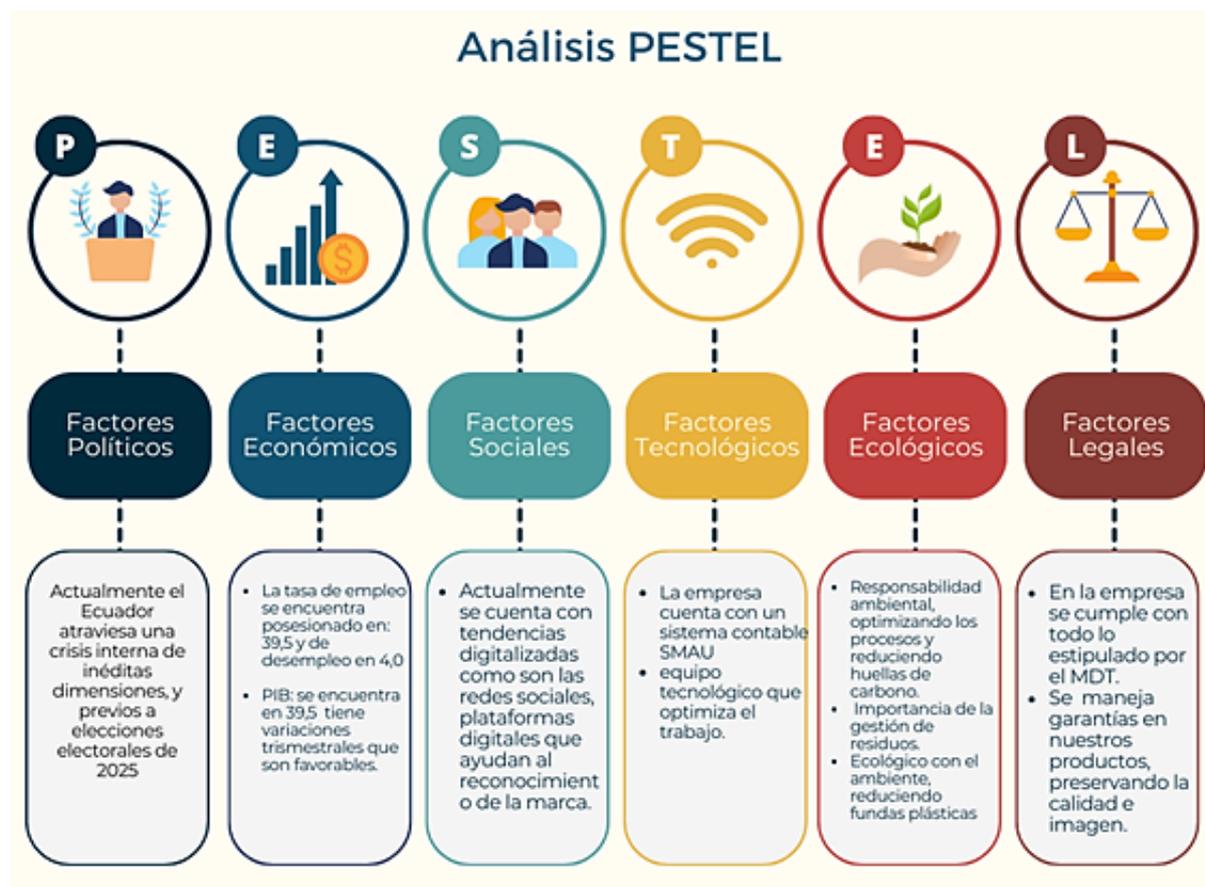
Además, es ecológica con el medio ambiente al reducir fundas plásticas y reciclar en su máxima capacidad.

Factores legales: En el país, el cumplimiento de los reglamentos establecidos por el Ministerio de Trabajo es fundamental para todas las organizaciones. En la empresa, se mantiene un compromiso firme con estas normativas, lo que le permite garantizar una adecuada y eficaz implementación de las obligaciones laborales requeridas.

En la figura 1 se muestra en resumen el análisis PESTEL detallado anteriormente.

Figura 1

Análisis PESTEL de Dimaxycomp Cía. Ltda.



Nota: Detalle de los diferentes factores del análisis PESTEL de la empresa Dimaxycomp.

Entorno Específico (DAFO).

En el entorno competitivo actual, las empresas enfrentan una serie de retos y oportunidades que requieren una atención especial en el Área de Talento Humano. El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se presenta como una

herramienta estratégica clave para evaluar la situación del capital humano dentro de la organización y su alineación con los objetivos comerciales.

Este análisis no solo identifica las capacidades internas y externas que influyen en la gestión del talento, sino que también apunta a cómo el equipo humano puede ser un motor fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Dado que el sector de productos de primera necesidad es altamente dinámico y susceptible a cambios en la demanda del mercado, resulta esencial desarrollar una fuerza laboral competente y motivada capaz de adaptarse a las fluctuaciones y exigencias del entorno.

Al abordar cada uno de los cuadrantes del DAFO, se busca proporcionar una visión clara y comprensiva de las áreas que requieren mejora, así como de las oportunidades que pueden ser aprovechadas para fortalecer la cultura organizacional y mejorar el rendimiento del equipo. En este contexto, la gestión eficiente de talento humano se convierte en un factor determinante para el éxito y la resiliencia de la empresa mayorista en un mercado en constante evolución.

A continuación, se detallan cada uno de los factores del DAFO:

Debilidades.

- Falta de evaluación y desarrollo de los colaboradores: Al no existir una evaluación periódica ante los colaboradores decrece su desarrollo en cuanto al puesto de trabajo.
- No se tiene definido el perfil de competencias y el manual de funciones, por lo tanto, los colaboradores no tienen claras sus responsabilidades: Los colaboradores no tienen claras sus funciones y esto genera malestar en los mismos, ya que no tienen determinado conocimiento de su cargo y en ocasiones generando una sobre carga de trabajo.
- La misión y visión de la empresa no es clara para trazar los objetivos de talento humano: Es crucial definir de manera óptima la misión y visión en la empresa, ya que con ello se tiene claro cuáles son también los objetivos.

- Falta de presupuesto y personal en el área :Cuando se quiere transformar en ciertas áreas de la organización, los propietarios a menudo afrontan desafíos como la falta de personal de TI dedicado y presupuestos reducidos, lo cual genera una baja en el personal y perjudicando la producción.
- No se han definido indicadores de medición KPIs: Al no establecer estos indicadores, no se podrá evaluar el rendimiento de una actividad o tarea en relación con los objetivos estratégicos definidos previamente.

Amenazas.

- Brindar información de la organización a la competencia: Cuando un colaborador se retire de la empresa existe el riesgo que se filtre información importante de la organización, como políticas, sueldos, etc.
- Baja competencia laboral: Esto es un aspecto fundamental para su desarrollo dentro de la empresa que no solo habla de sus competencias profesionales y técnicas, sino también del aspecto laboral en la compañía.
- Falta de personal calificado en el mercado: Esta situación en donde se tiene menos trabajadores de los que se necesitan realmente, para llevar a cabo el objetivo propuesto.
- Nuevas tecnologías que puedan necesitar el cambio de nuevas herramientas para la gestión de personal: No se cuenta con las herramientas adecuadas para realizar la gestión correspondiente del personal.
- Cambios en la economía que puedan afectar el presupuesto para la gestión del talento humano: Estos cambios que se puedan dar son bastante notorios ya que afecta la producción de la empresa, y la estabilidad en cuanto al personal.

Oportunidades.

- Implementación de programas de capacitación y desarrollo para potenciar las habilidades del personal: Esto mejora de manera óptima el nivel de eficacia y desarrollo de los colaboradores en la organización, ya que se sienten motivados al

mejorar sus conocimientos.

- Mejora en los procesos de reclutamiento y retención de talento: La retención de talento asegura que los empleados se mantengan en roles donde ya son competentes, lo que lleva a una mayor eficiencia y rendimiento.
- Implementación de políticas de bienestar laboral para mejorar la satisfacción y productividad de los empleados: Los planes de bienestar laboral son un conjunto de estrategias y medidas que implementan las empresas para mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, con lo que se logra aumentar niveles de satisfacción, motivación, eficiencia y efectividad.

Fortalezas.

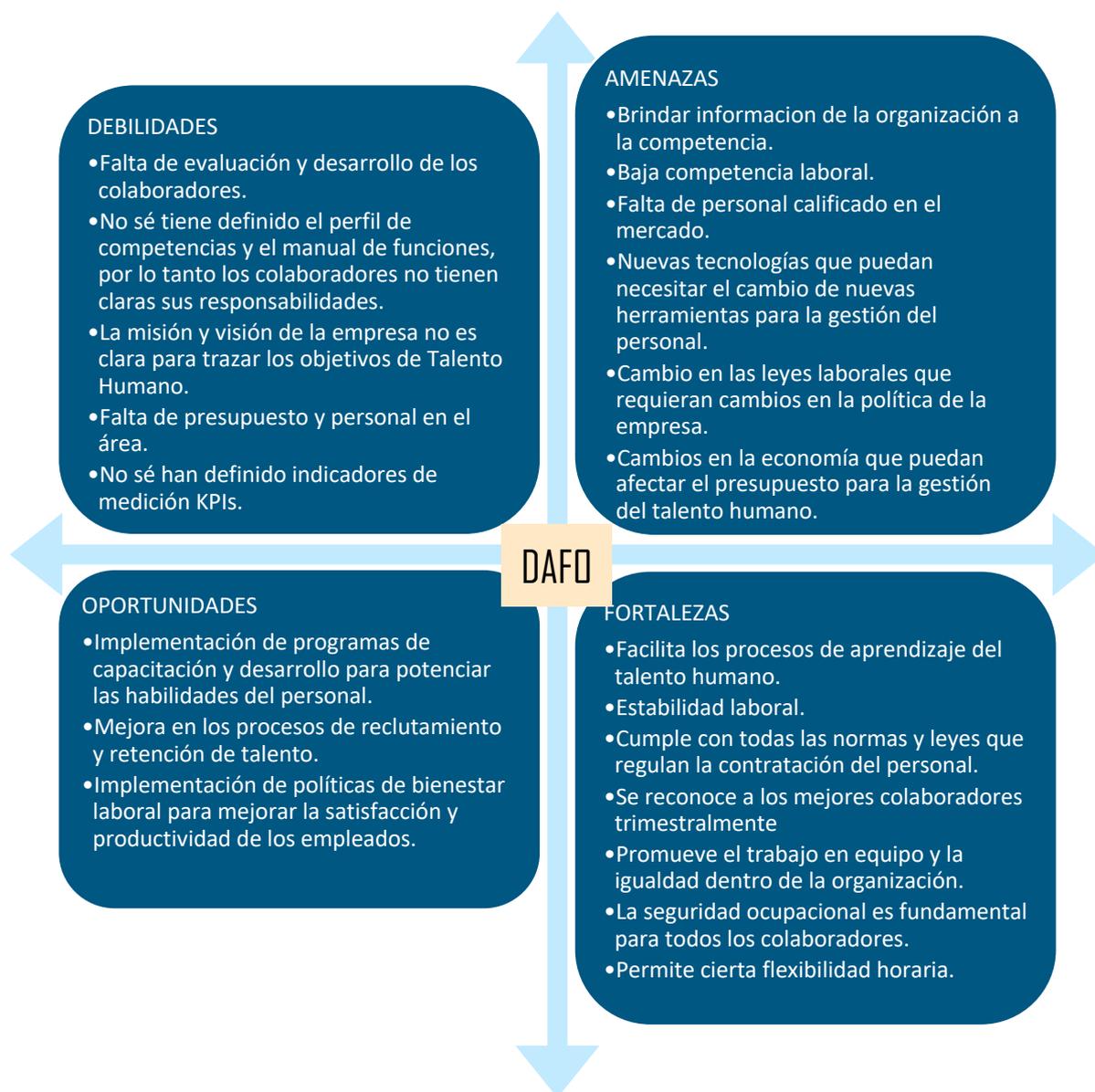
- Facilita los procesos de aprendizaje del talento humano: Al contar con un buen manejo del capital humano se buscará mejorar los procesos, aprendizajes y desarrollo del talento humano.
- Estabilidad laboral: Esto es una oportunidad que podrá gozar los colaboradores al cumplir con los objetivos propuestos en la empresa.
- Cumple con todas las normas y leyes que regulan la contratación del personal: Al estar regidos con el MDT, se cumple con todo lo estipulado y brinda una conformidad ante el colaborador.
- Se reconoce a los mejores colaboradores trimestralmente: Esto es un gran aliento y motivación para los colaboradores, ya que se sienten motivados al ser reconocidos por su trabajo.
- Promueve el trabajo en equipo y la igualdad dentro de la organización: Se maneja un estándar con el trato e igualdad con los colaboradores, mejorando su eficacia y rendimiento en la organización, además de engrosar las líneas de trabajo en equipo.
- La seguridad ocupacional es fundamental para todos los colaboradores: Es crucial para proteger el bienestar de los colaboradores, reduciendo riesgos y promoviendo un ambiente laboral saludable que fomenta la confianza y la productividad.

- Permite cierta flexibilidad horaria: Facilita el equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que mejora la satisfacción de los empleados y fomenta un compromiso más fuerte con la organización.

En la figura 2 se ilustra el DAFO de acuerdo a lo mencionado en el análisis realizado en Dimaxycomp Cia. Ltda.

Figura 2

DAFO de la Gestión de Talento Humano de Dimaxycomp



Nota. DAFO de Talento Humano de la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda.

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

Dimaxycomp Cía. Ltda. cuenta con un equipo de Talento Humano altamente experimentado; sin embargo, la falta de educación formal entre sus colaboradores ha dado lugar a problemas de desempeño que impactan negativamente en la productividad, pudiendo incluso comprometer la marca empleadora y su posición en el mercado; dicha situación se manifiesta a través de la falta de alineación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales, generando desmotivación, baja satisfacción laboral y altos índices de rotación de personal.

A pesar de contar con un equipo de trabajo diverso y con potencial, la empresa enfrenta desafíos en sus procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo del talento humano, debido a la ausencia de un modelo de gestión por competencias, lo que limita la identificación y el desarrollo de las habilidades clave necesarias para cumplir con las expectativas del mercado y lograr un rendimiento óptimo.

Sin un enfoque claro en las competencias, la empresa corre el riesgo de mantener prácticas que no fomenten el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, afectando así su competitividad y sostenibilidad en el sector. Por lo tanto, es crucial implementar un modelo de gestión por competencias para Dimaxycomp que permita optimizar estos procesos, identificando las competencias clave que se requieren y alineando los objetivos de los empleados con los de la organización, para asegurar el éxito y la mejora continua de Dimaxycomp Cía. Ltda.

García et al. (2009) en su artículo “¿Por qué la importancia de implementar Modelos de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?”, concluyen que, adoptar un enfoque sistémico en la Gestión de Talento Humano, centrado en el ser humano como recurso clave, proporciona una ventaja competitiva a la organización; más aún cuando la Gestión por Competencias impulsa la productividad, satisfacción y coherencia organizacional que trae grandes beneficios para los involucrados.

Así, la solución que se busca es mejorar los procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo de los empleados, lo que se logrará identificando las competencias clave y desarrollándolas en el personal actual; de esta manera, los objetivos individuales estarán alineados con los objetivos de la organización, contribuyendo al éxito general de la empresa.

Precisamente Ruiz (2024), en su estudio destaca la importancia de fortalecer la gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral, recomendando realizar un análisis detallado de las competencias necesarias en los puestos y alinear la selección y capacitación del personal con esos requisitos; además, sugiere revisar los procesos de reclutamiento para garantizar que los candidatos seleccionados no solo cumplan con las habilidades técnicas, sino que también posean las competencias necesarias para un rendimiento óptimo. Última que, invertir en programas de formación y mejorar las evaluaciones de competencias contribuiría significativamente a elevar el desempeño.

Fines y Objetivos del Trabajo

La implementación de un modelo de gestión por competencias en Dimaxycomp busca resolver problemas críticos que afectan la productividad y el desempeño de los colaboradores, tales como la desalineación entre los objetivos individuales y organizacionales, dificultades en la selección y capacitación de personal, y limitaciones en la evaluación del desempeño. Estos desafíos no solo impactan negativamente la moral y el compromiso de los empleados, sino que también ponen en riesgo la competitividad y el crecimiento de la empresa. Al abordar estas cuestiones, el proyecto se alinea con los siguientes objetivos:

Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión por competencias para determinar las competencias específicas para cada puesto de trabajo en la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda. durante el período 2024, mediante acciones que permitan identificar y desarrollar competencias estratégicas para el éxito organizacional.

Objetivos Específicos.

- Establecer un marco de competencias estratégicas que estén alineadas con los objetivos organizacionales de Dimaxycomp Cía. Ltda. tomando en cuenta las necesidades del mercado y las tendencias de la industria.
- Identificar las competencias presentes en la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda. para cada puesto de trabajo, utilizando entrevistas con empleados y gerentes.
- Integrar el modelo de gestión por competencias en los procesos de selección, evaluación de desempeño y ascensos dentro de la empresa.
- Implementar un sistema de seguimiento y retroalimentación para evaluar la efectividad del modelo de gestión por competencias y realizar los ajustes necesarios.
- Desarrollar un programa de capacitación que se enfoque en las brechas de competencias identificadas, fomentando el desarrollo profesional de los empleados.

Hipótesis o Teoría que plantea este trabajo.

El presente proyecto se considera de vital importancia, ya que se espera que la implementación de un modelo de gestión de competencias en Dimaxycomp Cía. Ltda., facilitará una mejor alineación entre las habilidades de los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa, dando como resultado una mayor eficacia y desempeño organizacional, generando entornos más eficientes que permitirá afrontar los desafíos del mercado y garantizar su éxito a largo plazo.

Objetivos de Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda.

Dentro de la Gestión de Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda., se plantea de una manera adecuada varios objetivos estratégicos que son la base de las acciones, funciones, actividades y decisiones, lo que le permite alcanzar los objetivos dentro de la organización. Dichos objetivos se dividen en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo.

Objetivos Explícitos.

- **Retención de talento:** Conservar los mejores talentos como clave principal de

apoyo para el proceso de crecimiento de la empresa.

- **Atracción de talento:** Mantener la confianza para atraer y descubrir los mejores talentos, los mismos que serán parte del trabajo en equipo de la empresa, mediante un proceso de selección permanente y acertado.
- **Motivación y crecimiento:** Involucrar de manera constante al personal al desarrollo de nuevos conocimientos, nuevas oportunidades e innovaciones que vayan acorde a crecimiento profesional.

Objetivos Implícitos.

- **Productividad:** Buscar mantener de manera eficiente la producción de nuestros productos de primera necesidad.
- **Calidad de vida:** Demostrar el bienestar, la calidad de vida y la satisfacción de los colaboradores, manteniendo una flexibilidad laboral y comunicación efectiva.
- **Cumplimiento normativo:** Asegurar que las normativas, reglas y leyes se mantengan en constante cumplimiento por parte de cada uno de los colaboradores y de la empresa.

Objetivos a Largo plazo.

- **Rentabilidad:** Buscar mejorar la inversión y así generar ganancias sostenibles.
- **Calidad laboral:** Mejorar la productividad del empleado, para que se desenvuelva mejor en su rol laboral.

Objetivos Estratégicos.

Todos los objetivos estratégicos mencionados se convierten es una serie de objetivos específicos para la Gestión de Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda.

- **Presupuesto limitado:** Detallar los recursos disponibles de manera clara y eficiente priorizando los presupuestos financieros por necesidades para garantizar a largo plazo el desarrollo organizacional.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar la buena comunicación y relación entre los que conforman el equipo, para de esa manera alcanzar los objetivos de manera eficiente

y eficaz. Esto involucra a implementar responsabilidades y actividades a cada uno de los miembros para que se desarrolle de manera acertada y obtener óptimos resultados.

- **Seguridad ocupacional:** Identificar y controlar los riesgos laborales que se pueden presentar durante las actividades laborales, con el fin de evitar que exista accidentes, a su vez, mantener a buen recaudo la salud de cada uno de los colaboradores.
- **Proceso de reclutamiento:** Identificar, atraer y seleccionar el personal adecuado para que ocupe al puesto de la vacante requerida, es necesario que se mantenga con claridad el proceso de selección, tomando en cuenta los currículos, las entrevistas y evaluaciones para que garanticen su estadía en el puesto de la vacante.
- **Nuevas innovaciones:** Mejorar la productividad para satisfacer cada una de las necesidades que requiere el entorno social y empresarial.

La Gestión de Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda. se encamina en los objetivos estratégicos que abarcan desde la atracción de talento hasta el cumplimiento normativo; estos objetivos se traducen en acciones específicas que permiten generar la calidad y sostenibilidad laboral.

Justificación e Importancia del Trabajo

Sánchez (2024) indica que, explorar una problemática específica trae beneficios importantes tanto para el investigador como para futuros estudios y partes interesadas; y este estudio contribuye al desarrollo de estrategias organizacionales que mejoran la gestión empresarial y promueven el trabajo decente, favoreciendo la inclusión y el bienestar social. Asimismo, se busca confirmar y ampliar conocimientos teóricos al examinar las perspectivas de expertos, al tiempo que se proponen nuevas soluciones para mejorar el conocimiento existente. Además, se pretende perfeccionar los métodos y técnicas que permitan una

comprensión más profunda de la realidad y generar un impacto positivo en el ámbito empresarial y laboral.

Al respecto, la principal justificación para este proyecto radica en que un modelo de gestión por competencias permitirá a Dimaxycomp Cía. Ltda. identificar claramente las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para cada puesto, facilitando la selección de candidatos adecuados. En este aspecto, esta investigación tiene como fin, el conocer las bases para la implementación de un modelo de gestión por competencias, su definición, conceptualización y las ventajas para la empresa.

Así, la importancia de implementar un modelo de gestión por competencias se centra en su capacidad para optimizar la selección, desarrollo y retención del talento humano dentro de una organización, lo que le permitirá a la empresa alinear de manera efectiva las habilidades y actitudes de sus empleados con los objetivos estratégicos, mejorando el rendimiento individual y a vez, la eficiencia global empresarial. Asimismo, se debe considerar que, al promover un ambiente laboral más organizado y colaborativo, se reducen los costos asociados con la alta rotación de personal y se potencia la competitividad empresarial.

Los principales beneficiarios de este modelo serán tanto la empresa como sus empleados; por un lado Dimaxycomp Cía. Ltda. se beneficia al contar con un equipo mejor capacitado y alineado con sus metas, lo que facilita el logro de sus objetivos y la sostenibilidad a largo plazo, y por el otro los empleados también son beneficiados al contar con oportunidades claras de desarrollo profesional y un ambiente laboral que valora su crecimiento personal y profesional, lo que genera mayor satisfacción y estabilidad en el trabajo.

Por último, es importante resaltar la aplicación del modelo de gestión dentro de la administración del recurso humano, ya que permite controlar la disminución de la rotación del personal y a su vez generar un valor agregado por parte de este recurso para la consecución de la misión y la visión organizacional, y a la vez permitir un mejor ambiente labora y todo lo que este implica (Lora-Guzmán et al., 2020).

Capítulo II. Marco Conceptual

La presente fundamentación teórica busca abordar la relevancia de la gestión por competencias como un enfoque clave en el desarrollo organizacional moderno. En un entorno cada vez más competitivo y dinámico, donde las organizaciones han comenzado a alejarse de los modelos tradicionales de gestión de talento para adoptar métodos más estratégicos que les permitan alinear las competencias individuales de sus empleados con los objetivos generales de la empresa, se evidencia una mayor preocupación por optimizar no solo el rendimiento individual, sino también por mejorar la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar en el largo plazo.

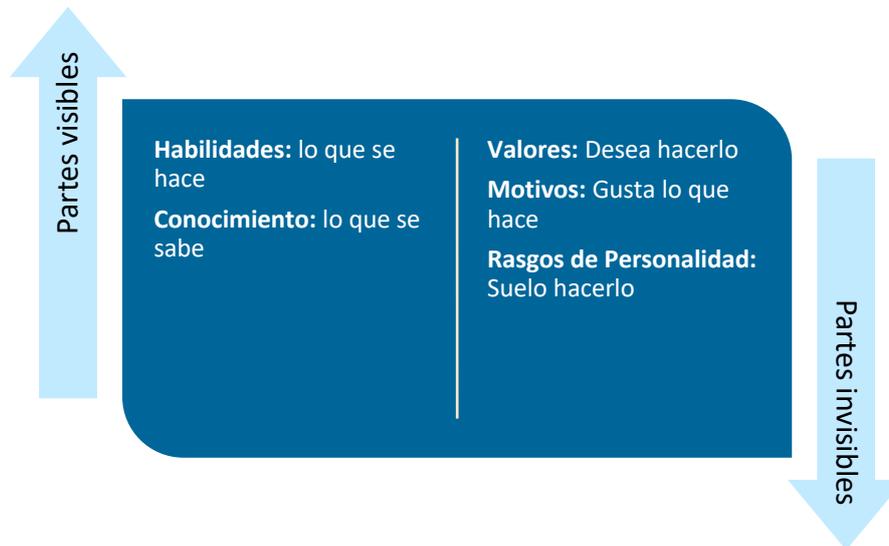
Gestión por Competencias

Inicialmente, se debe indicar que, las competencias son las habilidades que poseen los colaboradores que necesitan desarrollar, para que la organización pueda destacar y seguir siendo competitiva dentro del mercado; en tal sentido, se determinan como un conjunto de destrezas que proporciona el comportamiento, habilidades y actitudes que conllevan al éxito empresarial, y abarca también las características intrínsecas del ser humano que se ve reflejado a través de su desempeño en el trabajo. Siendo un punto clave para el éxito de la organización, se deben identificar las mejores habilidades del colaborador para potencializarlas.

Cabe indicar que, las competencias incluyen componentes visibles y no visibles, como se ilustra en la siguiente figura 3.

Figura 3

Componentes del modelo de competencias



Nota. Adaptado de Carvajal (2023a).

Por lo que, según Bello (2022), la gestión por competencias consiste en identificar las habilidades clave que un empleado necesita para desempeñarse de manera óptima en su rol; posteriormente, se trabajan estas habilidades para que estén mejor alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Así, se convierte en un enfoque estratégico que ayuda a las organizaciones a alinear el desarrollo del personal con sus objetivos estratégicos, mejorando tanto el rendimiento individual como el organizacional.

De acuerdo con Bruno y Gonzales (2024), la gestión por competencias se refiere a la administración de las habilidades, conocimientos y actitudes fundamentales que un empleado debe poseer para asegurar un rendimiento óptimo en su puesto. Al identificar y desarrollar estas competencias, se busca que el trabajador no solo cumpla con los requisitos del puesto, sino que también destaque en su desempeño, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y mejorando su propio desarrollo profesional.

Para el Grupo Castilla (2024), la gestión por competencias es:

(...) la técnica de talento humano mediante la cual se identifican las competencias necesarias para desarrollar cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, así

como las habilidades y los talentos de las personas que forman la plantilla, de forma cuantificable y medible (Sec. ¿Qué es la gestión por competencias?).

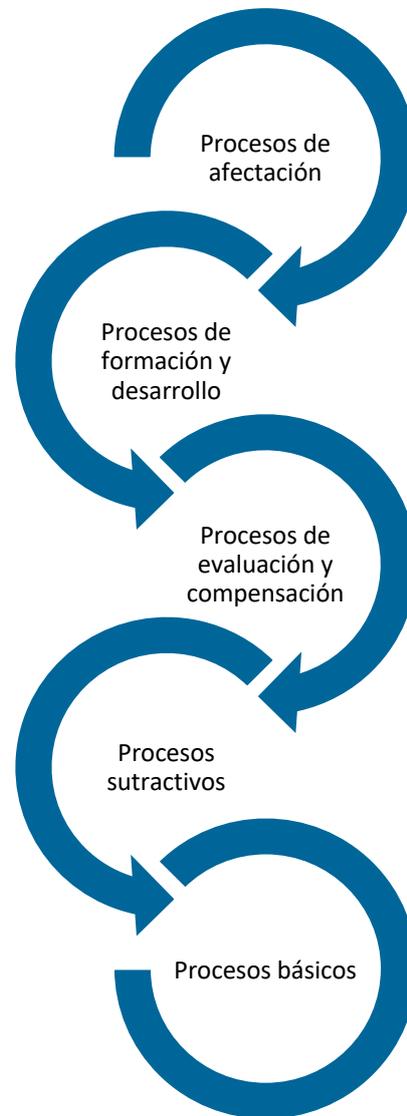
Lora-Guzmán et al. (2020), mencionan que, el modelo de gestión por competencias reemplaza a los métodos tradicionales de gestión al enfocarse en identificar y desarrollar habilidades clave que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización; enfoque que permite medir y evaluar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, promoviendo el desarrollo de capacidades adicionales que favorecen tanto el crecimiento profesional como personal de los empleados.

Al respecto, en la actualidad, es importante mantener una debida alineación en el desarrollo personal y la relación de la empresa ya que no solo optimiza el capital humano de una organización, también contribuye a su sostenibilidad y a mantener un éxito a largo plazo dando un debido beneficio dentro de la misma; debido a esto, se favorece no solo el desarrollo individual, sino también la creación de equipos de alto rendimiento, alineando las competencias del personal con las metas de la organización.

Además, vale mencionar que, el Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto se basa en el modelo de Valderrama (2012), el cual consta de cinco procesos clave. Primero, se establecen las necesidades de personal según los objetivos de la organización. Luego, se centra en atraer candidatos adecuados. Después, se ocupa de la capacitación y el crecimiento profesional de los empleados. Posteriormente, se mide y retroalimenta el rendimiento de los colaboradores; y finalmente, se asegura mantener a los empleados valiosos y gestionar adecuadamente a aquellos que no cumplen con las expectativas (EIG Business School, 2023). Estos procesos son fundamentales para mejorar la alineación entre el personal y los objetivos de la empresa, fomentando un entorno laboral productivo; considerando esto, en la Gestión de Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda. se incluye dicho proceso, A continuación, se ilustra el mismo (Véase la figura 4).

Figura 4

Proceso sustractivo del modelo de Valderrama



Nota. Adaptado de EIG Business School (2023).

Clasificación de las Competencias

El modelo de gestión por competencias se puede clasificar en diferentes categorías, según el enfoque y la aplicación en las organizaciones:

- **Competencias Interpersonales**

Estas competencias abarcan habilidades sociales y emocionales, como la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía. Se centran en el "cómo" interactuar con otros. Según Blanco (2016), las capacidades interpersonales son capacidades

individuales relativas a la capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica; éstas tienden a facilitar los procesos de interacción social y cooperación.

- **Competencias Cognitivas**

“La competencia cognitiva se define como la autoevaluación de la propia capacidad del individuo para cumplir una determinada tarea cognitiva, su percepción sobre su capacidad y habilidades intelectuales” (Benítez et al., 2024, p. 83). En términos más simples, son las habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas y toma de decisiones; están relacionadas con el "saber" y "saber hacer", y permiten a los empleados analizar situaciones complejas y proponer soluciones efectivas, siendo cruciales en roles que requieren un alto grado de análisis

- **Competencias Organizacionales**

Se definen como las áreas de experiencias propias de una organización que la hacen competitiva (Saracho, 2005). Éstas se refieren a las habilidades y capacidades que son necesarias para el funcionamiento eficaz de la empresa; incluyen la cultura organizacional y la adaptabilidad, y son fundamentales para asegurar que la estructura y la cultura de la empresa apoyen el logro de sus objetivos estratégicos

- **Competencias de Liderazgo para el cambio**

Estas competencias incluyen la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros. Son esenciales para roles de gestión y dirección. Según Alles (2009), el liderazgo para el cambio es la capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible sino deseable para los *stakeholders*.

Modelo Sistemático

El desarrollo del talento humano involucra gestionar varios componentes clave que impactan su éxito; en el modelo sistemático aplicado, se incluye al talento individual y en equipo, la capacidad de los colaboradores para trabajar eficazmente, y el entorno

organizacional que potencia estos esfuerzos; además, la cultura organizacional, el liderazgo, la integración de funciones, y la adaptabilidad son esenciales para alinear las metas individuales con los objetivos empresariales, asegurando productividad y crecimiento sostenido (Carvajal, 2023b). Seguidamente, se detallan cada uno de éstos.

- **Talento Individual**

Hace referencia a las habilidades, conocimientos, desempeño, capacidades y aptitudes que posee una persona en un determinado campo, este talento se puede desenvolver en el transcurso de su experiencia y práctica.

- **Talento en Equipo**

Es la capacidad de combinar las habilidades, aptitudes, conocimientos individuales un equipo de trabajo para de esa manera lograr alcanzar un determinado objetivo o a su vez tomar decisiones.

- **Talento Organizacional**

Se determina como al entorno organizacional, es decir, que los colaboradores de la empresa trabajan conjuntamente de una manera eficaz y eficiente enfocando claramente sus capacidades para el éxito de la empresa.

- **Cultura**

Se da por entendido a las actitudes, valores, y comportamientos que son compartidos por parte de quienes conforma la empresa, esto de a convertido en una parte estratégica de crecimiento y desarrollo empresarial.

- **Integración**

Se refiere al proceso orientado hacia la unión de diferentes funciones de las determinadas áreas de la empresa, siendo de esta manera una parte de la mejora de la eficiencia, la coordinación y la integración de la productividad de esta.

- **Liderazgo**

Es la capacidad que tiene una persona para motivar, influir dentro de las metas y acciones en común, así mismo, llevar a cabo acciones que les permitan lograr y

llegar a un objetivo.

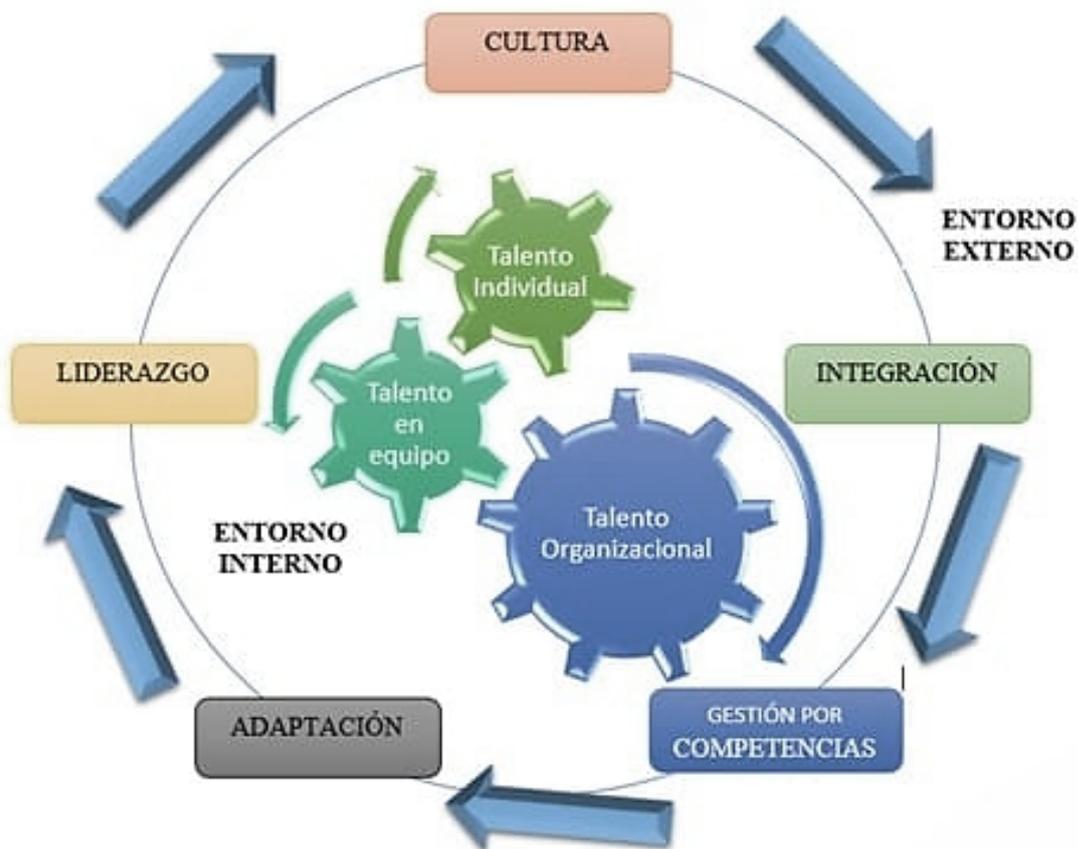
- **Adaptación**

Es el proceso de adaptarse a nuevas situaciones, y alinearse a los ajustes que pueden ser tanto internos como externos, además, esto puede ser un proceso de manera continua lo que implica la resiliencia y la capacidad de adaptabilidad (Carvajal, 2023b).

En la figura 5 se ilustran los componentes del modelo sistemático descrito.

Figura 5

Modelo Sistemático de Dimaxycomp Cía. Ltda.



Nota. Personalización del Modelo de Valderrama. Adaptado de Carvajal (2023b).

Competencias Específicas

Las competencias específicas son habilidades y conocimientos requeridos para realizar una tarea específica en un ámbito particular y no son transferibles entre diferentes áreas. A diferencia de las competencias básicas o generales, no son esenciales para la vida

cotidiana y requieren un aprendizaje especializado. Debido a su naturaleza única, es difícil listar todas las competencias específicas, ya que varían incluso dentro de un mismo sector. Hoy en día, los empleadores también valoran las *soft skills* o habilidades blandas, como la asertividad y proactividad, que complementan las competencias técnicas en muchos puestos de trabajo (Rodríguez, 2023).

Rodríguez (2023), establece diferentes características entre las se mencionan que éstas se enfocan en habilidades y conocimientos especializados dentro de un área particular, adquiridos a través de la formación y la experiencia. Están diseñadas para aplicarse en contextos concretos, adaptándose a las demandas específicas de una industria o situación. Estas competencias requieren un dominio más profundo y detallado que las competencias generales. Además, es crucial mantenerse actualizado sobre los avances en el campo, lo que implica formación continua. Aunque son altamente relevantes en su ámbito, su aplicabilidad puede ser limitada en otros contextos, ya que están centradas en un dominio específico.

El mismo autor plantea diferentes tipos de competencia atendiendo a:

1. **Competencias técnicas:** Estas habilidades se centran en conocimientos específicos relacionados con un campo determinado, como programación, administración de bases de datos, seguridad informática, análisis de datos y diseño web, especialmente en el ámbito de la informática.
2. **Competencias científicas:** Estas competencias abarcan habilidades y conocimientos específicos en el ámbito científico, que incluyen métodos de investigación, análisis de datos, experimentación, interpretación de resultados y aplicación de teorías, siendo relevantes en disciplinas como biología, química, física y ciencias de la salud.
3. **Competencias lingüísticas:** Se refieren a la habilidad de comunicarse de manera efectiva en uno o más idiomas, abarcando la lectura, escritura, comprensión auditiva y expresión oral. Son cruciales en áreas como traducción, interpretación, enseñanza de idiomas y redacción.

4. **Competencias de liderazgo y gestión:** Estas competencias están relacionadas con la capacidad para liderar equipos, tomar decisiones estratégicas, coordinar proyectos y gestionar recursos, además de comunicarse eficazmente en roles de liderazgo, siendo relevantes en administración de empresas y gestión de proyectos.
5. **Competencias creativas:** Implican habilidades y conocimientos en áreas artísticas y creativas, como música, arte, diseño gráfico, escritura creativa y producción audiovisual. Estas competencias incluyen la capacidad para generar ideas originales y utilizar herramientas creativas de manera innovadora (Rodríguez, 2023).

Asimismo, Alles (2009) hace referencia a una nueva reclasificación de las competencias que puede utilizarse en el caso que la empresa quiera hacer una revisión de su modelo de gestión de competencias o que quiera adaptar el diccionario de competencias de la empresa a una reestructuración de su estructura organizacional.

Las competencias cardinales son:

- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Autocontrol
- Calidad
- Compromiso
- Compromiso con la calidad de trabajo
- Conciencia organizacional
- Confianza
- Creatividad
- Ética
- Excelencia
- Fortaleza
- Gratitud
- Honestidad
- Iniciativa
- Innovación
- Integridad
- Justicia
- Lealtad
- Pasión
- Perseverancia
- Prudencia
- Puntualidad
- Respeto
- Responsabilidad personal
- Seguridad

Las competencias específicas gerenciales son:

- Calidad de trabajo
- Dirección de personas
- Flexibilidad laboral
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Planificación
- Resolución de problemas
- Visión estratégica

Las competencias específicas por área son:

- Adaptabilidad y flexibilidad
- Análisis del entorno
- Análisis financiero
- Capacidad para diseñar estrategias
- Capacidad para resolver conflictos
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Comunicación eficaz
- Conocimiento en leyes y normas
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Habilidad para reclutar personal
- Iniciativa y autonomía
- Orientación al cliente interno y externo
- Pensamiento analítico
- Pensamiento estratégico
- Producción y operaciones
- Productividad
- Relaciones publicas
- Responsabilidad
- Sostenibilidad
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Transparencia

Puestos de Trabajo

En este apartado se analiza el rol o puesto de trabajo que el colaborador o candidato debe ejecutar.

Inicialmente, se define al puesto de trabajo como un conjunto de funciones, responsabilidades y tareas asignadas a cada uno de los trabajadores con el objetivo de alcanzar las metas del departamento en el cual trabaja y, en términos generales, de la empresa (Andrade, 2005). Para Juárez (2014), el puesto de trabajo es un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una

organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización.

Asimismo, cabe indicar que, la descripción de un puesto de trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización (Bohlander y otros, 2008).

Entre las características de los puestos de trabajo, se mencionan las siguientes:

- **Elemento productivo:** La mano de obra y el trabajo son fundamentales en el proceso de producción, así como la prestación de servicios profesionales.
- **Situación jerárquica:** Cada puesto dentro de una organización puede estar estructurado jerárquicamente, lo que implica que algunas posiciones tienen responsabilidades de supervisión sobre otros profesionales.
- **Condición de vacante:** Un puesto se considera vacante cuando no está ocupado y no satisface las necesidades de la organización.
- **Delimitación de tareas:** Cada trabajo implica diversas competencias y responsabilidades que el empleado debe cumplir en su función profesional.
- **Requisitos de formación:** Para desempeñar adecuadamente un puesto, se requiere que el trabajador posea ciertas capacidades y competencias.
- **Recompensa adaptada:** Cada puesto tiene un salario específico basado en sus características, el cual suele definirse a través de convenios sectoriales (Sánchez, 2024).

Estructura de Análisis de Puesto

El análisis de puesto está conformado por un conjunto de aspectos extrínsecos que conforman el perfil del puesto; los mismos establecen los requisitos que el ocupante debe poseer para desempeñarse de manera eficiente en el puesto. Los factores de especificación según Chiavenato (2009a) son:

- **Requisitos Intelectuales:**

Estos requisitos se refieren a las habilidades y cualidades que debe tener una

persona para desempeñar adecuadamente un puesto. Se consideran los siguientes aspectos:

- a) Instrucción básica: Este aspecto evalúa el nivel educativo, la formación académica y los estudios realizados por el individuo.
- b) Experiencia básica anterior: Se refiere a la experiencia adquirida en empleos previos que puede ser relevante para el cargo actual.
- c) Adaptabilidad al cargo: Se mide la facilidad con la que una persona se ajusta a las demandas del puesto que ocupa.
- d) Iniciativa necesaria: Valora el dinamismo y la proactividad que el trabajador demuestra en su labor.
- e) Aptitudes necesarias: Se consideran las habilidades específicas que el ocupante del puesto debe poseer

- **Requisitos Físicos**

Estos requisitos se centran en la cantidad y duración de la energía, el esfuerzo físico y mental demandado, así como la resistencia y la constitución física que el ocupante necesita para cumplir con sus responsabilidades. Incluyen:

- a) Esfuerzo físico necesario: Evalúa el nivel de esfuerzo requerido para llevar a cabo la actividad.
- b) Capacidad visual: Se refiere a las habilidades del sistema visual para proporcionar una visión adecuada.
- c) Destreza o habilidad: Se trata de la capacidad de realizar una tarea, mientras que la competencia implica realizarla con conocimiento y experiencia.
- d) Compleción física necesaria: Analiza cómo se adapta el individuo al entorno y al equipo que utiliza en su trabajo.

- **Responsabilidades Implícitas**

Plantean responsabilidades del ocupante del puesto que deben ser cumplidas además del trabajo normal. Estas son:

- a) Supervisión del personal; detectar un fallo e intervenir para corregirlo cuando sea

necesario.

- b) Material, herramientas o equipos utilizados; Equipos a utilizar en un determinado cargo.
- c) Dinero, títulos o documentos, pérdidas y ganancias;
- d) Contactos internos o externos;
- e) Información confidencial.

Política de gestión del Talento Humano

Para Carvajal (2023b), la política de Gestión del Talento Humano se enfoca en los siguientes procesos:

1. **Contratación y desvinculación:** Definir estándares y procedimientos claros para la contratación de nuevos colaboradores y para la gestión de desvinculaciones, asegurando la transparencia y la equidad en dichos procesos
2. **Evaluación del desempeño:** Realizar evaluaciones mediante la implementación de sistemas que facilitan la medición y el reconocimiento del desempeño de los colaboradores, brindando oportunidades para su crecimiento y desarrollo personal como profesional
3. **Capacitación y crecimiento:** Fomentar el aprendizaje de los empleados a través de programas de formación y aprendizaje, para fortalecer sus habilidades y conocimientos, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial.
4. **Comunicación eficaz:** Establecer vías de comunicación directas y transparentes para asegurar la difusión de información importante, incentivando la transparencia y la colaboración de los empleados.
5. **Directrices de conducta:** Establecer estándares éticos y reglas de comportamiento que nuestros empleados deben cumplir, garantizando un entorno laboral seguro, respetuoso y libre de discriminación.
6. **Ambiente laboral:** Comprometerse a ofrecer condiciones de trabajo justas y equitativas, donde se respeten los derechos laborales y se fomente el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Capítulo III. Metodología

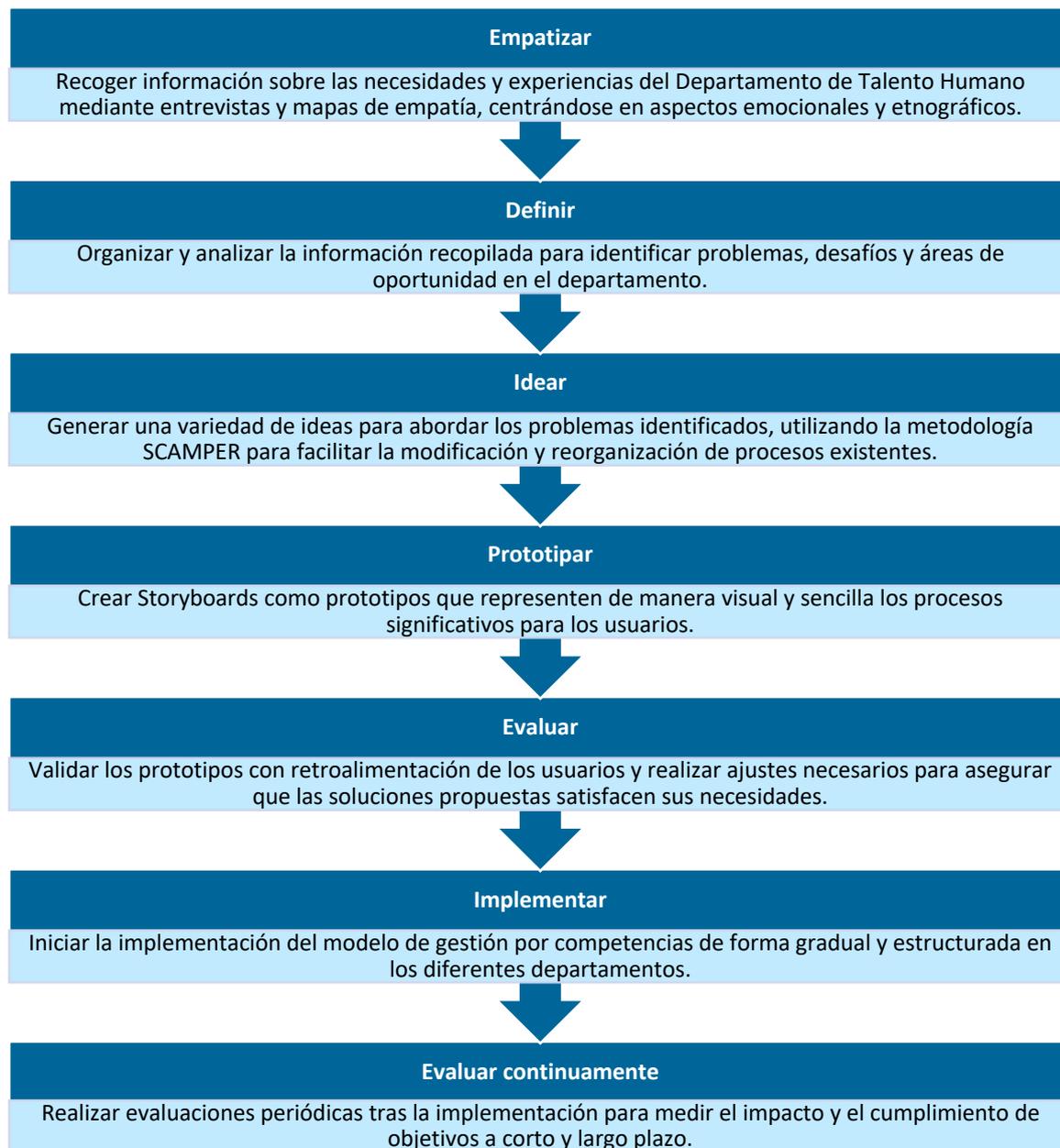
Metodología Design Thinking

Primeramente, es necesario puntualizar que, se realizará un proceso de diseño de un modelo de gestión por competencias; para ello se ha empleado la metodología de *Design Thinking*, misma que se centra en el usuario, se basa en la experimentación y colaboración desde la empatía, lo que la hace adecuada para diseñar un modelo de gestión por competencias. Este enfoque permite entender las necesidades y expectativas de los colaboradores y *stakeholders*, asegurando que el proceso se ajuste a sus realidades.

En este proyecto, esta metodología se ha utilizado para obtener información necesaria a través de un proceso estructurado que se desarrolla en fases que permiten una comprensión profunda de los problemas y la generación de soluciones innovadoras. Primero, se busca empatizar con los usuarios a través de entrevistas y mapas de empatía, lo que ayuda a identificar las necesidades y experiencias emocionales. Luego, se organiza y analiza la información obtenida para definir los problemas y oportunidades. En la fase de ideación, se generan múltiples ideas utilizando la metodología SCAMPER, que facilita la creatividad al permitir la modificación y reorganización de procesos existentes.

Después de idear, se crean prototipos de las soluciones más prometedoras, en este caso, mediante la elaboración de Storyboards que visualizan la ejecución de procesos. La evaluación de estos prototipos se realiza con la retroalimentación de los usuarios, lo que permite ajustar y validar las soluciones propuestas. Finalmente, se implementa el modelo de gestión de manera estructurada, seguido de evaluaciones continuas para medir el impacto y el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

En la figura 6 se ilustra el proceso de la Metodología *Design Thinking*.

Figura 6*Metodología Desing Thinking*

Esta metodología ha sido crucial para obtener la información necesaria y garantizar que el modelo de gestión por competencias sea pertinente y efectivo para el Departamento de Talento humano.

Fuentes de Datos e Información

Este proyecto utiliza un enfoque de investigación cualitativo, que permite un análisis profundo y contextual de las competencias necesarias en la empresa. Para la recopilación

de información, se emplearon técnicas cualitativas que capturan los matices de cada puesto de trabajo. En primer lugar, se realizaron **entrevistas** a colaboradores de diferentes cargos dentro de la organización, con el objetivo de identificar las competencias específicas requeridas para cada rol (ver Anexo A). Este método ofrece información detallada sobre las habilidades y conocimientos que los colaboradores consideran esenciales para el desempeño exitoso en sus funciones, además de aportar una comprensión de las expectativas y particularidades de cada posición.

Además, se utilizó la **observación** directa o *in situ* de las actividades diarias de los empleados, con un enfoque en las habilidades tanto físicas como intelectuales implicadas en sus tareas. A través de la observación, fue posible analizar cómo los colaboradores aplican sus competencias en el entorno laboral, así como identificar los desafíos y patrones de interacción que caracterizan cada puesto. Esta combinación de entrevistas y observación permite obtener una visión integral y rica en detalles sobre las competencias clave en la organización, sirviendo como base para el diseño de un modelo de gestión por competencias ajustado a las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa.

Capítulo IV. Desarrollo de la Propuesta

Diseño del Modelo de Gestión por Competencia para la empresa Distribuidora Comercial Mayorista Dimaxycomp Cía. Ltda.

Contar con un Departamento de Talento humano es fundamental para el éxito de la organización y puede convertirse en el recurso clave para motivar y retener a los colaboradores, siendo su principal objetivo debe ser el desarrollo profesional y personal del equipo, proporcionando las herramientas necesarias para alcanzar tanto sus metas individuales como los objetivos de la organización.

Para el análisis de la Dirección estratégica del Departamento de Talento humano de la empresa Distribuidora Comercial Mayorista Dimaxycomp Cía. Ltda., se puede tomar la base de misión, visión y los valores de la empresa que se aplicarán a dicho Departamento en el contexto empresarial; esto asegura que se priorice el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, creando un entorno laboral que promueve la motivación y el compromiso; además, garantiza la alineación de los objetivos individuales con los de la organización, lo que contribuye directamente al éxito general de la empresa. Para ello se implementará un Modelo de Gestión del Talento Humano, adaptado específicamente a las necesidades de la empresa, que facilitará la selección, capacitación y desarrollo estratégico del personal, alineando los objetivos individuales con los organizacionales.

En este sentido, cabe mencionar que, el proceso de gestión del talento implica analizar y definir tanto el entorno interno como externo de la dirección de personas. En el entorno interno, es esencial evaluar los talento humano existentes, las habilidades y competencias del personal, así como las fortalezas y debilidades de la organización en términos de gestión del talento. Por otro lado, el entorno externo debe ser objeto de análisis para identificar oportunidades y amenazas que puedan influir en la gestión del talento, como las tendencias del mercado laboral, la competencia y los cambios en la legislación laboral (EIG Business School, 2023).

Contextualización del Talento Humano de la Empresa

En Dimaxycomp Cía. Ltda., el talento humano juega un papel importante para el éxito organizacional, pero actualmente no cuenta con un modelo de gestión por competencias formal. La empresa no ha desarrollado procesos sistemáticos para identificar, evaluar o desarrollar las competencias de sus empleados de manera estructurada, lo que limita su capacidad de alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

A nivel general, el talento humano ha sido gestionado de forma tradicional, enfocándose en cumplir con tareas asignadas sin un enfoque claro en las habilidades y competencias requeridas para optimizar el rendimiento. Esta falta de gestión por competencias afecta la eficiencia operativa, el desarrollo profesional de los colaboradores, y puede comprometer la retención de talento, así como la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas del mercado.

La implementación de un modelo de gestión por competencias ofrecería a la empresa una herramienta estratégica para mejorar la selección, el desarrollo y la evaluación de sus colaboradores, permitiendo que los objetivos individuales se alineen con las metas organizacionales y contribuyendo al éxito global de Dimaxycomp.

Entorno Interno y Externo de la Gestión del Talento Humano en la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda.

El análisis del entorno interno y externo es esencial para entender el impacto en la gestión del talento humano en Dimaxycomp Cía. Ltda., observando cómo estos factores influyen en las competencias y puestos de trabajo, que son el núcleo de su modelo de gestión por competencias.

En cuanto al entorno interno, la empresa presenta una estructura organizacional con roles poco definidos, lo que genera ambigüedades en las responsabilidades y dificulta una delegación efectiva de tareas. La falta de descripciones claras de puestos hace que los colaboradores ejecuten sus tareas en función de sus habilidades individuales más que en una planificación estructurada, lo cual afecta su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y limita la eficiencia de los procesos internos. No existe un sistema formal de

gestión de competencias que permita identificar y abordar brechas de habilidades en el equipo, sumado a la carencia de un programa de capacitación continua, esencial para el desarrollo de competencias clave y adaptación a los cambios tecnológicos y de mercado. La ausencia de un plan de desarrollo profesional limita las oportunidades de crecimiento, desincentivando la retención de talento y aumentando el riesgo de rotación, lo cual afecta tanto la estabilidad del equipo como la motivación y compromiso de los empleados, impactando la productividad y el clima laboral. A pesar de que la empresa utiliza el sistema contable y de nómina SMAU, no ha implementado una capacitación adecuada sobre su uso, lo que impide que el personal aproveche plenamente sus funcionalidades y limita la eficiencia y precisión en la administración de recursos. La falta de formación tecnológica reduce la capacidad de Dimaxycomp para optimizar procesos administrativos y adaptarse a futuras innovaciones. Además, la empresa carece de una cultura organizacional formalizada que fomente valores de colaboración, innovación y mejora continua; sin un ambiente que promueva la comunicación abierta y el trabajo en equipo, se limita el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos organizacionales, afectando la cohesión y capacidad del equipo para trabajar hacia metas comunes.

El entorno externo de Dimaxycomp Cía. Ltda. se caracteriza por factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan la gestión del talento humano. La proximidad de las elecciones en el país genera incertidumbre, ya que posibles cambios en la política económica y regulaciones laborales pueden impactar las condiciones del mercado y, por ende, las estrategias de contratación y retención de talento. Económicamente, el alto índice de desempleo representa tanto una oportunidad para atraer candidatos como un desafío, ya que la falta de estabilidad podría incentivar a empleados actuales a buscar oportunidades más seguras en otros sectores o incluso en el extranjero, generando incertidumbre en la planificación de talento humano. Asimismo, la creciente relevancia de las redes sociales y tecnologías digitales como herramientas para interactuar con el público y construir una marca sólida no ha sido adoptada completamente en Dimaxycomp, limitando su capacidad para conectar con los clientes y responder de manera

efectiva a las demandas del mercado, lo cual afecta su visibilidad y competitividad. Y aunque la empresa cuenta con un sistema contable y de nómina, la falta de actualización y capacitación continua en esta tecnología reduce su efectividad y limita el uso pleno de sus funcionalidades, restringiendo la eficiencia operativa de Dimaxycomp y dificultando la implementación de futuras innovaciones o mejoras en procesos clave. Por otro lado, Dimaxycomp ha mostrado disposición hacia la sostenibilidad y adopta prácticas de reciclaje, pero no cuenta con políticas ambientales formalizadas ni con un plan que integre activamente a los empleados en estas iniciativas, lo cual podría limitar el impacto de sus esfuerzos de sostenibilidad y afectar su imagen corporativa respecto a su compromiso con la responsabilidad ambiental. Finalmente, y a pesar de que la empresa cumple con las regulaciones laborales mínimas, no cuenta con un sistema de gestión de riesgos que le permita adaptarse rápidamente a cambios en la normativa laboral, lo que representa una vulnerabilidad en caso de que surjan nuevas leyes o ajustes en las políticas laborales, comprometiendo la estabilidad de las relaciones laborales y el cumplimiento normativo.

Estos factores internos y externos delimitan el contexto en el cual Dimaxycomp gestiona su talento humano, influyendo en su capacidad para alinear a los empleados con los objetivos estratégicos, retener talento y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y adaptable.

Representación Conceptual del Modelo de Gestión del Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda.

La organización legalmente constituida bajo el nombre de Dimaxycomp Cía. Ltda. no cuenta con un modelo de Gestión del Talento Humano definido, lo cual resulta vital para la empresa, según Chiavenato (2009b).

La organización es un ser vivo. Una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada. La organización debe invertir mucho en su desarrollo propio y en buena medida éste depende del crecimiento y la calidad de las personas que participan en ella (p. 84).

El Modelo de Gestión del Talento Humano que se propone para Dimaxycomp Cía. Ltda. es fundamental para establecer un marco estructurado que permita alinear las estrategias empresariales con la misión y visión de la organización. El establecimiento de dicho modelo en Dimaxycomp Cía. Ltda. tiene como objetivo precisamente, alinear las estrategias con filosofía empresarial.

El modelo planteado para Dimaxycomp Cía. Ltda. permitirá elegir a las personas más adecuadas para ejecutar las tareas designadas, de manera que las habilidades de los colaboradores correspondan a las exigencias de sus puestos de trabajo. Para lograrlo, la gerencia comercial tiene como responsabilidad de determinar la mejor manera en que se debe ejecutar cada tarea y capacitar a las personas para lo ejecuten según la metodología establecida, y cuyo desempeño será monitoreado por las distintas jefaturas para evaluar los resultados obtenidos versus los esperados, permitiendo identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Esta retroalimentación continua fomenta un ciclo de aprendizaje y desarrollo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

De igual modo, en un mercado de productos de primera necesidad donde la competencia es intensa, es vital que Dimaxycomp Cía. Ltda., esté atenta a las demandas del cliente y dispuesta a realizar ajustes en las competencias y procesos de los empleados. Esto implica un compromiso constante con la capacitación y actualización de las habilidades del personal, asegurando que estén bien equipados para interactuar con los clientes de manera efectiva durante el proceso de compra-venta.

Vale resaltar que, este proceso no solo optimiza el desempeño individual, sino que también promueve un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sienten apoyados y preparados para enfrentar los desafíos; además, el modelo reconoce la influencia del entorno en las decisiones estratégicas de Dimaxycomp Cía. Ltda., donde factores como la competencia y las expectativas de los clientes afectan directamente la operatividad de la empresa.

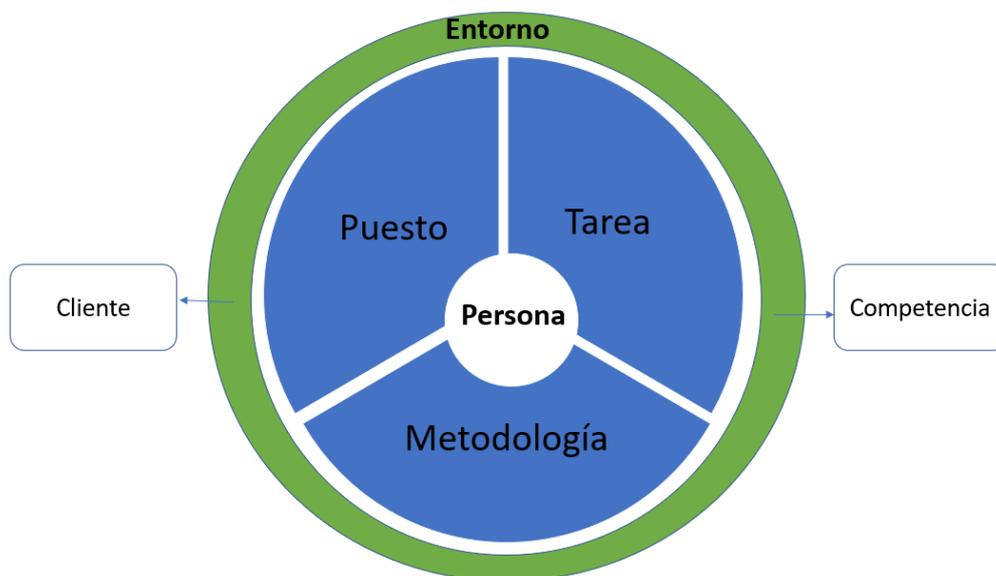
El Modelo de Gestión del Talento Humano presentado para Dimaxycomp Cía. Ltda. se enfoca en la persona, destacando su relación con el puesto, las tareas y la metodología. Las habilidades del colaborador deben alinearse con las exigencias de su puesto y las tareas a realizar, siguiendo las metodologías definidas por la gerencia. El entorno, representado por la competencia y los clientes, influye en las decisiones estratégicas, ya que estas variables externas determinan si se deben realizar ajustes en las competencias y procesos de los empleados, dado el contexto competitivo y de contacto directo con los clientes.

Bajo este enfoque, las variables principales serían: **persona**, como centro del modelo de gestión, en base a sus habilidades se desempeñará en su puesto con sus respectivas tareas bajo las metodologías determinadas por la gerencia comercial. Además, del **entorno** del cual se deriva al cliente y la competencia, pues serán los factores determinantes sobre los cuales se deberán o no generar cambios en las variables principales, al ser Dimaxycomp Cía. Ltda., empresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad y encontrarse dentro de un mercado con empresas fuertemente competitivas, es importante considerar al cliente dentro de este modelo, pues sus colaboradores tienen contacto directo con los clientes durante la compra-venta de sus productos.

En la figura 7 se presenta una representación del Modelo de Gestión de Talento Humano aplicado a la situación actual de la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda.

Figura 7

Representación de modelo de Gestión de Talento Humano



En concreto, el Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para Dimaxycomp Cía. Ltda. se orienta en la persona, alinea las habilidades y competencias con las necesidades del puesto, y considera el impacto del entorno competitivo y las expectativas de los clientes. Este enfoque integral no solo promueve la eficiencia operativa, sino que también construye un equipo motivado y comprometido, capaz de contribuir al éxito sostenible de la organización en un mercado dinámico.

Política de Gestión del Talento Humano en Dimaxycomp Cía. Ltda.

Se ha establecido una política de Gestión del Talento Humano en Dimaxycomp Cía. Ltda., la cual actúa como base para el desarrollo y la expansión de futuras iniciativas. Esta política tiene como propósito ofrecer lineamientos claros y coherentes que regulen todas las áreas relacionadas con la gestión del personal dentro de la organización. La empresa se compromete a fomentar un ambiente laboral que promueva la equidad, el respeto y la inclusión, garantizando que cada colaborador se sienta valorado y motivado para alcanzar su máximo potencial.

La política se enfoca en varios aspectos clave: se promueve un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, se previene el acoso y se crea un entorno de trabajo

positivo que fomente la colaboración y el bienestar. Además, se enfatiza la importancia de establecer procedimientos claros y estándares de conducta que los colaboradores deben seguir, alineados con los valores y la cultura organizacional.

La meta de Dimaxycomp es potenciar el rendimiento y el desarrollo del capital humano, asegurando que cada miembro del equipo esté capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa. A través de esta política integral, se busca no solo contribuir al éxito organizacional, sino también sentar las bases para futuras expansiones y mejoras en la gestión del talento humano; más aún si se considera que, las políticas tienen como principal objetivo potenciar el rendimiento y el desarrollo del capital humano, contribuyendo de esta manera al éxito y el logro de los objetivos de la organización (Carvajal, 2023b).

A continuación, se detalla dicha política.

Propósito y Alcance.

La presente política tiene como objetivo establecer directrices claras para la gestión del talento humano en Dimaxycomp Cía. Ltda., garantizando un entorno de trabajo positivo y eficiente que potencie el desarrollo profesional de los colaboradores y contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta política se aplica a todos los niveles de la organización y se revisará periódicamente para asegurar su alineación con las necesidades cambiantes del entorno laboral.

Principios.

- a) **Equidad y Diversidad:** Dimaxycomp Cía. Ltda. se compromete a promover un ambiente laboral inclusivo que valore la diversidad en todas sus formas, garantizando igualdad de oportunidades para todos los colaboradores, sin distinción de género, edad, raza, religión o discapacidad.
- b) **Desarrollo Profesional:** La empresa fomentará el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores a través de programas de capacitación y formación continua, asegurando que cada empleado tenga acceso a oportunidades que potencien sus competencias y habilidades.
- c) **Bienestar Laboral:** Se implementarán medidas para promover el equilibrio entre la

vida personal y profesional, así como iniciativas de bienestar que incluyan la prevención del estrés laboral y el fomento de un ambiente de trabajo saludable y seguro.

- d) Comunicación Abierta: Dimaxycomp Cía. Ltda. establecerá canales de comunicación efectivos y transparentes entre la dirección y los colaboradores, fomentando un diálogo constante que permita la retroalimentación y el reconocimiento de las contribuciones individuales y grupales.
- e) Reconocimiento y Recompensa: Se implementarán sistemas de reconocimiento y recompensa que celebren los logros y el rendimiento sobresaliente de los colaboradores, promoviendo así la motivación y el compromiso con los objetivos de la empresa.
- f) Responsabilidad Social: Dimaxycomp Cía. Ltda. se compromete a actuar con responsabilidad social, promoviendo prácticas sostenibles y éticas en la gestión del talento humano, así como el desarrollo de iniciativas que beneficien a la comunidad.

Implementación.

La política deber ser comunicada a todos los colaboradores a través de talleres de inducción y capacitaciones continuas. La alta dirección será responsable de supervisar su implementación y de promover una cultura organizacional que respete y cumpla con estos lineamientos. Se establecerán indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de la política y realizar los ajustes necesarios.

Revisión y Actualización.

La política de gestión del talento humano será revisada anualmente, teniendo en cuenta la evolución del mercado, las tendencias en gestión de talento y la retroalimentación de los colaboradores, garantizando su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo. La dirección se compromete a mantener un compromiso activo en la mejora continua de las condiciones laborales y el desarrollo del capital humano en Dimaxycomp Cía. Ltda.

Principios de Adaptación de las Competencias

El talento basado en competencias parte de los siguientes principios:

- 1. Compromiso Empresarial:** Dimaxycomp Cía. Ltda. trabaja por procesos actualizados de gestión del talento humano que permita, la mejora del ambiente de trabajo, la capacitación constante y el reconocimiento al trabajo con excelencia del talento humano que forma parte de la organización.
- 2. Mejora del Desempeño Individual y Organizacional:** Dimaxycomp Cía. Ltda., busca una adaptación total dentro de cada puesto de trabajo que desempeñe su talento humano, brindándole así las herramientas necesarias para el aprendizaje continuo y el seguimiento de sus necesidades, así como también realizar la evaluación de su desempeño, con sus pares y con sus superiores, comprometiéndose también a cuidar su salud emocional.
- 3. Transparencia y Confianza:** Dimaxycomp Cía. Ltda., apunta a generar un compromiso del talento humano con la organización, desde su confianza en el talento que pueden desarrollar los mandos medios, para alcanzar puestos de mayor rango, reconoce e identifica habilidades de los colaboradores que hacen que la organización pueda destacarse cumpliendo objetivos propuestos.
- 4. Construcción de Equipos y Gamificación:** Dimaxycomp Cía. Ltda., promueve el trabajo en equipos dentro de cada administración dentro de la empresa que permite, un desarrollo individual y grupal afianzando la confianza con todo el talento, que se les permita la dirección de personas dentro de estos equipos, incentivando así también a tener un resultado positivo de todos.
- 5. Competencias Claves en la Era Digital:** Dimaxycomp Cía. Ltda., implementa procesos que se adaptan al cambio sistematizado en la era digital, que se implementó en la organización desde la crisis sanitaria, y abrió puertas al importante avance en procesos de Gerencia, administración y producción, de la misma manera se ha podido implementar el trabajo híbrido, permitiendo abrir nuevas plazas de trabajo.
- 6. Modelos de Trabajo Híbridos:** Dimaxycomp Cía. Ltda., se adapta al mundo empresarial y laboral desde la implementación del trabajo híbrido en puestos

administrativos que permiten esta modalidad, empoderando a los empleados que puedan gestionar la flexibilidad de sus horas de trabajo y su ubicación para que exista una ventaja competitiva que generar propuestas de valor para los colaboradores.

7. **Analítica de Personas:** Dimaxycomp Cía. Ltda. realiza procesos de recopilación de datos para el reclutamiento, selección, gestión, y evaluación del talento humano. El análisis de datos permite gestionar eficazmente el desempeño del talento humano, y la toma de decisiones.
8. **Employer branding:** Dimaxycomp Cía. Ltda., define la propuesta de valor de la empresa como marca empleadora, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo del talento humano de la organización, diseñando planes de acción para difundir, comunicar, transmitir seguridad a los colaboradores de los beneficios de pertenecer a la empresa.

Empleabilidad en Dimaxycomp Cía. Ltda.

En Dimaxycomp Cía. Ltda., la gestión del talento humano está intrínsecamente ligada al desarrollo de competencias, permitiendo a los colaboradores adaptarse a las demandas cambiantes de la organización. La empresa se enfoca en potenciar las capacidades de su personal, promoviendo su formación hasta alcanzar un nivel académico superior, lo cual es esencial para mantener la competitividad en un mercado dinámico.

Con el respaldo de las reformas e incentivos tributarios impulsados por el gobierno, Dimaxycomp Cía. Ltda. ha integrado políticas de empleabilidad más efectivas, destacándose por la contratación de jóvenes de entre 18 y 25 años.

Este enfoque no solo enriquece la diversidad del talento en la organización, sino que también brinda oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores que demuestran un desempeño excepcional. Así, la empleabilidad de la organización es tanto interna como externa, dando oportunidad de crecimiento profesional a los colaboradores que se destaquen en su desempeño. De esta manera, la empresa no solo contribuye al

desarrollo personal de sus empleados, sino que también asegura un alineamiento continuo con sus objetivos estratégicos.

Así, la implementación de un modelo de gestión por competencias en Dimaxycomp Cía. Ltda. establece una relación directa con los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo alinear las habilidades de los colaboradores con las metas corporativas. Este enfoque asegura que los empleados comprendan su rol en la misión y visión de la empresa, lo que contribuye a la mejora de la productividad. Al identificar las brechas de competencias y ofrecer programas de capacitación específicos, la organización optimiza el desempeño general, lo que se traduce en una producción eficiente de productos de primera necesidad. Además, al fomentar un entorno que promueve el desarrollo profesional, Dimaxycomp no solo atrae y retiene el talento, sino que también eleva el nivel de compromiso de sus empleados, fortaleciendo su reputación en el mercado laboral.

Asimismo, el modelo facilita un sistema de evaluación del desempeño más objetivo, permitiendo a los gerentes medir el progreso de sus equipos de manera alineada con los objetivos organizacionales, lo que mejora la moral y el bienestar de los colaboradores. Este enfoque también ayuda a la organización a adaptarse a las tendencias del mercado, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo, aspectos fundamentales para cumplir con los objetivos a largo plazo de rentabilidad y calidad laboral. En definitiva, el desarrollo de competencias a través del modelo propuesto no solo aborda la necesidad de mejorar el desempeño, sino que también genera un ciclo positivo donde el crecimiento personal de los colaboradores se traduce en el éxito y la sostenibilidad de Dimaxycomp Cía. Ltda.

¿Qué significa el Compromiso para Dimaxycomp Cía. Ltda.?

La empresa busca fomentar un ambiente de trabajo en equipo y motivador, donde se puedan valorar las ideas y contribuciones de cada colaborador, con la finalidad de establecer una comunicación abierta entre la dirección y los colaboradores para mantenerlos informados y comprometidos con la organización, adicionalmente implementando programas de reconocimiento y recompensa para celebrar los logros

personales y de equipo, motivando al cumplimiento de metas y bienestar personal del colaborador.

Mentoring en Dimaxycomp Cía. Ltda.

El proceso de *mentoring*, no solo se centra en la transmisión de conocimientos técnicos, sino que también abarca el desarrollo de habilidades interpersonales, el fortalecimiento de la mentalidad empresarial y la orientación hacia la consecución de metas específicas. Para la organización es un proceso de relación profesional que busca encontrar la experiencia y conocimientos más adecuados en los colaboradores para ser guía en sus compañeros, diseñando así un programa de *mentoring* interno que empareje a colaboradores nuevos y colaboradores con experiencia para fomentar el aprendizaje y desarrollo profesional.

Este programa no solo brindará oportunidades de formación y capacitación continua, sino que también permitirá a los mentores y aprendices mejorar sus habilidades y conocimientos, creando un ambiente colaborativo donde se valoren la retroalimentación y el intercambio de ideas. Además, el *mentoring* ayudará a fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización, ya que los aprendices se sentirán apoyados y motivados para alcanzar sus objetivos. Al final, este proceso no solo contribuirá al crecimiento individual de cada colaborador, sino que también potenciará el desempeño colectivo de la empresa, alineando los talentos y capacidades del personal con las metas estratégicas de Dimaxycomp Cía. Ltda.

¿Plan de Sucesión para Dimaxycomp Cía. Ltda.?

Desde un enfoque de competencias, el objetivo de planear la sucesión es identificar en los candidatos el mejor rendimiento y elevado potencial, aquellas competencias más adecuadas para desempeñar eficientemente los puestos críticos (Blanco A. , 2007).

Un buen colaborador es un elemento importante para cualquier empresa, por lo tanto, es esencial reconocer la buena labor y desempeño que ha venido realizando, con incentivos para asegurar su permanencia a largo plazo en la compañía.

Dentro de la organización, se podrá identificar a los empleados con potencial y crear un plan de desarrollo personalizado que los prepare para roles de liderazgo. Este plan deberá incluir la evaluación de competencias técnicas y habilidades interpersonales, alineándose con las necesidades estratégicas de Dimaxycomp Cía. Ltda. Además, se establecerán criterios claros de sucesión y promoción, permitiendo a los colaboradores comprender las oportunidades de crecimiento profesional que tienen a su disposición.

Para asegurar un proceso fluido y exitoso, cada candidato será acompañado por un colaborador experimentado en el área, quien podrá guiarlo y ofrecer apoyo durante su desarrollo. Esto no solo aportará tranquilidad y confianza al resto de colaboradores, sino que también fomentará un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo, consolidando así una cultura organizacional orientada al crecimiento y la excelencia. En última instancia, este enfoque estratégico no solo beneficiará a los individuos, sino que también fortalecerá la capacidad de la organización para enfrentar los desafíos futuros, asegurando una transición efectiva en los puestos críticos y promoviendo la estabilidad y el éxito a largo plazo.

Plan de Carrera para Dimaxycomp Cía. Ltda.

Se valora al plan de carrera como clave en la retención de talento en la organización, como proyecto de formación y capacitación determinando que los colaboradores desarrollen su potencial, aumentando la motivación y el compromiso en los colaboradores, reduciendo rotación y aumentando la productividad en los mismos. La implementación de un plan de carrera profesional ofrecerá capacitaciones a los colaboradores para desempeñar nuevas funciones dentro de la empresa, lo que se convierte en un pilar fundamental que, si se gestiona correctamente, atraerá ventajas competitivas en la selección de personal.

Para garantizar la efectividad de este plan, se realizarán evaluaciones de desempeño regulares con el fin de identificar las brechas existentes, alineándose así con la planificación estratégica y permitiendo un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos. Este enfoque no solo facilitará el desarrollo de competencias específicas, sino que también impulsará el crecimiento personal y profesional de cada colaborador.

Además, se crearán rutas de carrera definidas que mostrarán a los colaboradores las posibles trayectorias profesionales dentro de la empresa, así como las habilidades y competencias necesarias para avanzar en cada una de ellas. Estas rutas estarán diseñadas para proporcionar una visión clara de las oportunidades de crecimiento, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo.

En un contexto en constante evolución, el plan de carrera será revisado periódicamente para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y del mercado laboral. De esta manera, Dimaxycomp Cía. Ltda. no solo asegurará la retención del talento, sino que también cultivará un equipo motivado y altamente capacitado, preparado para afrontar los desafíos del futuro. La empresa se compromete a invertir en el desarrollo de sus colaboradores, reconociendo que su éxito está intrínsecamente ligado al crecimiento y bienestar de su capital humano.

Digitalización en Dimaxycomp Cía. Ltda.

Actualmente, se vive un entorno en constante cambio que exige a la gestión del talento humano adaptarse aceleradamente para responder de forma adecuada a las demandas emergentes de la organización, de lo contrario se enfrenta el riesgo de perder impacto en el mercado. En este contexto, es fundamental que las estrategias de gestión del talento se alineen con las innovaciones tecnológicas y las nuevas dinámicas laborales, asegurando así una respuesta eficaz y oportuna a las exigencias del entorno.

Incluso más, cuando la digitalización es acelerada, y algunas de las actividades tradicionales de las empresas se automatizan, se modifican o desaparecen, alterando la estructura, la cultura, el clima e incluso las modalidades de trabajo. Además, está presente la dificultad para encontrar capital humano, sobre todo en las áreas de innovación y digitalización, y a su vez la fuga de talentos es evidente, por lo que, se manifiesta la importancia de gestionar el desempeño adecuadamente, consolidando el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

También, es necesario mencionar que, la disponibilidad de tecnologías que respondan a las necesidades de la organización logrará que las funciones asignadas a un

puesto se automaticen; incluso, el avance acelerado de la inteligencia artificial, vuelve incierto el destino de ciertos puestos de trabajo.

En este aspecto, es crucial enfocarse en crear condiciones laborales que no solo faciliten la gestión del talento, sino que también empoderen a los colaboradores para que se conviertan en agentes de cambio dentro de la organización. Asimismo, se debe reforzar el compromiso organizacional y cultivar un sentido de pertenencia que fomente el trabajo en equipo y potencie la colaboración, asegurando así un ambiente laboral cohesivo y productivo.

Pero a pesar de todo lo mencionado, actualmente Dimaxycomp Cía. Ltda. no cuenta con procesos formalizados para un adecuado manejo del talento humano bajo este entorno, por lo que se propone la digitalización para simplificar y automatizar las tareas de talento humano y ayudar a la eficiencia en la realización.

- **Optimización de tareas:** Sustituir por herramientas digitales al papel para la realización de tareas cotidianas diarias en la organización como la gestión de documentos personales y contratos, envío de roles y reglamento interno a través de correos electrónicos logrando disminuir el tiempo que se utiliza para estas actividades.
- **Simplificación en el proceso de selección:** crear una base de datos digital que les proporcione la búsqueda y selección de los candidatos más idóneos. Además, realizar las entrevistas para la selección a través de las diferentes plataformas digitales, logrando optimizar el tiempo de los candidatos y personal de selección, agilizando el tiempo de contratación.
- **Formación y comunicación a través de aplicaciones móviles:** con la tecnología se puede brindar de manera fácil y ágil a los colaboradores acceso a información oficial sobre cambios o decisiones y los diferentes beneficios que brinda la organización, socializar aplicaciones móviles que brindan capacitaciones y ayudan al desarrollo profesional mediante cursos, seminarios y otras modalidades en línea.

Modelo Sistemático Dimaxycomp Cía. Ltda.

La empresa Dimaxycomp Cía. Ltda. es una empresa que tiene alianzas estratégicas que busca obtener ventajas competitivas mutuas a través de la combinación de sus recursos, capacidades y conocimientos. además, cuenta con un equipo talentoso y comprometido alcanzar los objetivos en sus flujos de rentabilidad de mercancías.

Dimaxycomp Cía. Ltda. busca mejorar la calidad de sus servicios, tener un buen desarrollo dentro y fuera de la empresa, así mismo, que sus empleados estén en constante aprendizaje para que sean apoyo en alcanzar los objetivos planteados de una manera eficaz y eficiente. De igual manera, se busca identificar y proporcionar de una manera adecuada la representación del sistema, aprovechando las relaciones externas, adaptando conocimientos y mecanismos para una continua operación y desempeño de la empresa.

Además, este modelo sistemático permite a Dimaxycomp Cía. Ltda. ilustrarse con tendencias de su entorno siendo ayuda para una mejora en sus estrategias empresariales. La empresa surge de una constante retroalimentación de conocimientos e ideas proporcionadas por el lado interno y externo de su mercado.

El modelo sistemático de Dimaxycomp Cía. Ltda. reconoce que la adaptabilidad de nuevas innovaciones serán un proceso de retroalimentación y aprendizaje, esto hace que cada oportunidad se aproveche y se ponga en práctica para la mejora de la empresa y del personal.

El modelo sistemático de Dimaxycomp Cía. Ltda. se basa en los principios señalados anteriormente que tienen como enfoque principal generar valor aceptable en el transcurso del desarrollo de metas y objetivos para lograr el éxito empresarial. Se indica que la gestión de talento humano es la clave y centro principal en los procesos de talento organizacional, talento en equipo y talento individual.

El talento organizacional se mantiene como el punto principal en la empresa porque impulsa la productividad, el éxito y el trabajo en conjunto dentro y fuera de la empresa, se refiere a las habilidades, conocimientos y capacidades de los colaboradores.

Importancia de la Gestión por Competencias.

La gestión por competencias facilita la evaluación e identificación de las habilidades, talentos, conocimientos, experiencias y actitudes de cada miembro de la organización, asegurando que estén alineados con la misión, visión y objetivos de la empresa, lo que resulta en una propuesta de valor. Implementar un modelo de Gestión por Competencias implica, entre otras cosas, un cambio cultural en la manera en que la empresa valora el conocimiento: desde su captura y selección hasta su organización, diferenciación y presentación. También se enfatiza la importancia de aprender de la propia experiencia y centrarse en la adquisición, almacenamiento y aplicación del conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad (García et al., 2009).

En esencia, la Gestión por Competencias es una herramienta fundamental para administrar los activos intangibles que generan valor a través de la interrelación de conocimientos, actitudes, valores y habilidades, lo que permite lograr un desempeño satisfactorio en la organización y maximizar el rendimiento de su capital humano. Este enfoque es un proceso que contribuye a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización, al gestionarlos de manera eficiente y con el objetivo de generar ventajas competitivas reales (García et al., 2009).

Enfoque de Competencias para la Gestión del Talento Humano en Dimaxycomp Cía. Ltda.

La gestión por competencias de Dimaxycomp, se enfoca en contrastar las habilidades del talento humano de forma individual con los objetivos de la organización, trabajando de manera constante en las competencias y talentos, que se encuentran dentro de la planificación estratégica de la empresa.

Esta gestión le permitirá al departamento correspondiente, identificar a colaboradores con la actitud y el potencial necesarios para desarrollarse en sus puestos de trabajo. También facilita definir cómo se llevará a cabo este desarrollo, buscando siempre un beneficio mutuo, tanto para la organización como para cada empleado de forma individual. De ese modo, las competencias estarán alineadas con la cultura organizacional, el modelo

de gestión y la planificación estratégica, con el objetivo de formar un equipo de talento humano eficiente, eficaz y competitivo.

En tal sentido, es importante que, el Departamento de Talento humano de Dimaxycomp deba buscar integrar a colaboradores que cumplan con las competencias idóneas para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación (Carvajal, 2023a).

Como menciona Carvajal (2023a), para aplicar el Modelo de Gestión por Competencias, se deben identificar las competencias claves y específicas y es necesario plasmarlas en un diccionario de competencias, el cual es de vital utilidad para el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo.

Gestión del talento en Dimaxycomp Cía. Ltda.

Dimaxycomp Cía. Ltda., ha conceptualizado todos los términos que conforman su modelo de gestión por competencias:

- **Talento:** Habilidades y/o destrezas que los colaboradores poseen, que les permiten desarrollarse de forma individual, y que a lo largo del tiempo van perfeccionando (Carvajal, 2023a). Así, para la Dirección de personas de Dimaxycomp Cía. Ltda. es la capacidad que tienen los colaboradores para aprender, desarrollar, implementar nuevas habilidades, para desenvolverse en un cargo determinado.

Figura 8

Esquema modelo de competencias



Nota. Adaptado de Carvajal (2023a).

- **Apasionados:** Disfrutan y ponen su entusiasmo en un área determinada, hace que sean felices haciendo su trabajo.
- **Responsables:** Cumplen su trabajo a cabalidad, con una clara visión de los resultados que obtendrán con el cumplimiento de las actividades que les han sido asignada.
- **Comunicativos:** Capaces de transmitir sus ideas, información, sensaciones y emociones de forma correcta, ya sea para el desarrollo de sus actividades, solución de problemas, atención al cliente, o con sus compañeros.
- **Disciplinados:** están enfocados a alcanzar los objetivos propuestos, siendo constantes, y ordenados, para la ejecución de sus actividades.
- **Líderes:** Tienen la capacidad de influenciar, estimular e incentivar a los integrantes para dar lo mejor de cada uno, con el propósito de alcanzar los objetivos comunes, esta característica se ve reflejada desde el más alto nivel directivo hasta, el nivel operativo.

Competencias.

Para Dimaxycomp, las competencias son las habilidades, aptitudes y conocimientos que posee una persona para ejecutar una determinada función o tarea, prediciendo el desempeño y otorgando un resultado determinado. Acorde al perfil de competencias que se debe aplicar a los colaboradores de Dimaxycomp, se presentan primeramente sus componentes:

- **Saber (Conocimientos):** en esto se encuentran la formación y estudios que cuenta cada colaborador, así como también las experiencias laborales que ha tenido y plasma su conocimiento en las tareas que se le asignen, así como también en equipos tecnológicos, su manejo y funcionamiento.
- **Hacer (Habilidades y Destrezas):** comprenden aquellos conocimientos y habilidades que le permiten progresar al colaborador en la organización, cumpliendo con los objetivos establecidos por la misma, son esenciales que permiten desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo.
- **Saber Estar (Actitudes e Intereses):** explica el desempeño superior o destacado en el ámbito laboral, su manera de desenvolverse y relacionarse frente a los principios organizacionales, esto se puede evidenciar con la proactividad, la creatividad y el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo.
- **Querer Hacer (Motivación y Compromiso):** que es lo que influye en la convicción y energía con el trabajo y cada colaborador, su entrega y motivación dentro de la empresa.

Modelo de Competencias para Dimaxycomp Cía. Ltda.

Clasificación de Competencias para Dimaxycomp Cía. Ltda.

Dimaxycomp Cía. Ltda. clasifica las competencias en 5 grupos, los cuales son:

1. **Competencias Transversales:** Marchant (2005) lo define como la capacidad de articular, movilizar y colocar en acción valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la

naturaleza del trabajo. Para Dimaxycomp se ha tomado en cuenta los elementos transversales más importantes como son:

- **Orientación al cliente:** las acciones del personal que hace parte de una organización para el buen servicio dentro de la organización.
 - **Responsabilidad:** demuestra preocupación y precisión al cumplimiento de tareas.
 - **Trabajo en equipo:** se posee la habilidad para orientar a la acción al equipo en la organización.
 - **Planificación del tiempo:** determina eficazmente las metas y prioridades en su área de trabajo.
 - **Innovación:** habilidad que se desarrolla dentro de la organización para crear nuevas formas de trabajo.
 - **Comunicación:** se trata de la unión de características y cualidades en el ejercicio constante de aprendizaje.
 - **Toma de decisiones:** hace referencia a las acciones organizativas asumidas sistemáticamente.
2. **Competencias Digitales:** la capacidad de gestionar el conocimiento y la información que son necesarias como herramientas de trabajo, relacionadas también con el uso eficiente de las tecnologías de información, mejorando el aprendizaje y la eficacia en las tareas diarias. Dentro de las organizaciones, estas son requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral, según los estándares de calidad establecidos con avances tecnológicos dentro de la empresa.
- **Flexibilidad:** capacidad para responder y adaptarse al cambio.
 - **Capacidad de aprendizaje continuo:** se trata de formar colaboradores con nuevas capacidades.
 - **Capacidad analítica:** habilidad de examinar y entender su ambiente interno y externo.

- **Mentalidad abierta:** capacidad de considerar diferentes perspectivas, opiniones o ideas.
 - **Búsqueda de información:** conocimiento de canales de información digital, capacidad para buscar y filtrar.
3. **Competencias Cardinales o estratégicas:** Son aquellas competencias referidas a los comportamientos de los colaboradores dentro de su actividad laboral en determinada situación de trabajo.
- **Orientación a resultados:** busca la mejor forma de obtener resultados y que sean realmente eficaces.
 - **Integridad y Ética:** se trata del comportamiento personal con respecto a la conducta y cotidianidad.
 - **Compromiso:** se ve identificado en el sentido de pertenencia colaborador-empresa.
 - **Calidad de servicio:** corresponde al sentimiento por el que el empleado se ve identificado con la organización.
 - **Empatía:** es la habilidad que construye y fortalece las relaciones interpersonales.
4. **Competencias Específicas:** son las requeridas para el desempeño para una ocupación específica, y que está relacionada con las demás funciones del puesto de trabajo.
- **Iniciativa:** capacidad profesional para proponer, desarrollar e idear proyectos propios.
 - **Liderazgo:** se trata de un enfoque de gestión para establecer los objetivos estratégicos.
 - **Pensamiento crítico:** capacidad para analizar una información existente.
 - **Negociación:** se trata de la habilidad propia para la colaboración y lograr compromisos.
 - **Creatividad:** es la capacidad que tiene un grupo de personas trabajando

conjuntamente para crear ideas originales.

- **Resolución de problemas:** capacidad para encontrar y gestionar correctamente las soluciones.
 - **Relaciones públicas:** es el proceso de comunicación estratégica que construye relaciones y beneficios.
 - **Productividad:** forma de utilizar los factores de producción.
 - **Organización:** habilidad de los colaboradores para desarrollarse en distintas áreas de trabajo.
 - **Análisis de datos:** permite obtener información valiosa que ayuda a las organizaciones a la toma de decisiones.
5. **Competencias Funcionales:** se denomina aquellas competencias requeridas por conocimientos teóricos y técnicos necesarios para desarrollar una determinada actividad laboral, esto se visualiza en el día a día dentro de Dimaxycomp, en los roles y tareas encomendadas a cada colaborador.
- **Competencia operacional:** se promueven los resultados a la nueva manera de pensar y desarrollar.
 - **Planificación del trabajo:** se trata de priorizar y establecer líneas de actuación.
 - **Gestión de recursos:** permite identificar las competencias necesarias para que el colaborador realice eficazmente su trabajo.

Todas ilustradas en el esquema de a continuación (Véase figura 9):

Figura 9

Clasificación de las Competencias para Dimaxycomp Cía. Ltda.



Nota. Adaptado de Carvajal (2023a).

Escala de Competencias de Dimaxycomp Cía. Ltda.

Para la aplicación del modelo gestión por competencias, se requiere una herramienta que permita medir los diferentes niveles que posee una competencia, es decir, el nivel que el colaborador ha desarrollado. Para definir dicha escala de medición por competencias, es indispensable identificar comportamientos observables que indiquen el desarrollo de determinada competencia.

Para cada competencia se podrá evidenciar una descripción estándar de comportamientos observables, que servirá para identificar la existencia o desarrollo de la competencia y a la vez los niveles que el colaborador podría alcanzar como crecimiento profesional.

Cabe indicar que, la escala consta de 5 niveles, desde A hasta E, donde cada uno representa un grado de dominio de la competencia. El Nivel A (Alto) es el más elevado,

donde el colaborador se convierte en un referente al demostrar un dominio superior de la competencia. El Nivel B (Sobre el estándar) muestra un desarrollo avanzado, por encima del promedio. El Nivel C (Bueno) indica un nivel intermedio, satisfactorio, pero con margen de mejora. El Nivel D (Mínimo) señala que el colaborador posee un desarrollo básico y necesita trabajar más para mejorar. Finalmente, el Nivel E (No desarrollada) indica que la competencia aún no ha sido desarrollada.

Esta clasificación permite a la empresa no solo identificar el nivel actual de los empleados en diversas competencias, sino también establecer rutas de crecimiento profesional al fomentar el desarrollo continuo. En la siguiente tabla se concreta lo mencionado.

Tabla 2

Niveles de competencias

NIVEL	CONCEPTO
A Alto	Nivel superior, es un referente por dominar la competencia.
B Sobre el estándar	Nivel por sobre el promedio, desarrollo avanzado de la competencia.
C Bueno	Nivel bueno de la competencia, desarrollo a nivel intermedio de la competencia.
D Mínimo	Nivel mínimo de la competencia, se requiere traba para continuar desarrollando la competencia.
E No desarrollada	No posee la competencia, no se ha desarrollado.

Vale indicar que, este enfoque con la respectiva herramienta es parte integral del modelo de gestión por competencias, que está alineado con los objetivos estratégicos de la organización y busca potenciar las capacidades individuales de los colaboradores para mejorar el rendimiento general en Dimaxycomp Cía. Ltda.

Aplicación del Modelo de Competencias en las principales áreas de Dimaxycomp Cía. Ltda.

Esto modelo de competencias será aplicable para los diferentes Subsistemas de la Gestión del Talento Humano:

- a) **Selección y reclutamiento:** Permite definir claramente el perfil idóneo de los puestos, herramienta indispensable para el proceso de gestión de una vacante, posibilita reducir brechas entre el puesto y la persona.
- b) **Formación y desarrollo:** A partir de los resultados de evaluación en base a los perfiles, se puede determinar las necesidades de capacitación, de manera que se pueda potenciar las habilidades, mejorando así el desempeño de los colaboradores.
- c) **Plan de carrera y sucesión:** Permite tener claro el perfil y las competencias de los potenciales talentos, dando facilidad al análisis y toma de decisiones con respecto a promociones o ascensos.
- d) **Política salarial:** En base al desempeño del colaborador, es posible analizar análisis incentivos o incrementos de sueldo, considerando el nivel de competencias desarrolladas y como estas aportando al crecimiento de la organización.

Ventajas de usar el Modelo de Gestión por Competencias en Dimaxycorp Cía.

Ltda.

Entre las ventajas que sobresalen al emplear el modelo propuesto, se tienen las siguientes:

- Favorece una cultura de cambio.
- Permite identificar aspectos a trabajar de los colaboradores.
- Favorece al análisis de manera integral de cada puesto y sus requerimientos.
- Aumenta y mejora la productividad, debido que se logra identificar puntualmente las competencias, su evaluación y la capacitación necesaria, reduciendo gastos.
- Mejora la adaptación entre puesto y persona, mejorando la motivación y la satisfacción, a su vez genera cambios positivos en la cultura.
- Reduce niveles de rotación y ausentismo.
- Genera aumento en la retención de talento.

Es indispensable considerar el modelo de gestión por competencias debe estar perfectamente alineado con la misión y visión de la organización, considerando que es la

base para obtener las competencias que todos los colaboradores de la empresa deben tener desarrolladas, esto permitirá tener clara la dirección que tomará la empresa en torno al giro del negocio y a la gestión del área de Talento Humano.

Los perfiles en base a competencias son una herramienta indispensable que permite perfeccionar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo y política salarial, por ende, es un recurso transversal en los subsistemas de Talento Humano y su gestión.

Al tener claro el desempeño de un colaborador en base a sus habilidades y conocimientos, se genera un ambiente de competitividad que incentiva la innovación, motivación, satisfacción de los colaboradores, lo que genera más y mejores ideas que benefician a las actividades comerciales de Dimaxycomp.

Diccionario de Competencias.

Dimaxycomp Cía. Ltda. esta consiente que un modelo de competencias se enfoca al futuro, por ende, la organización debe estar preparada para enfrentarse a los diferentes cambios inciertos, difíciles y competitivos del mundo empresarial. El reto que todos los miembros de la organización deben afrontar es: desarrollar métodos de trabajo que incluya la colaboración de todos los colaboradores, respetando los valores y políticas de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos, a través de la misión y visión (Carvajal, 2023a), tal y como se ilustra en la figura 10.

Figura 10*Engranaje del modelo de competencias*

Nota. Adaptado de Carvajal (2023a).

En base a la clasificación de Alles, la cual clasifica las competencias más utilizadas del siglo XXI en tres grupos, la dirección de talento humano de Dimaxycomp Cía. Ltda. ha establecido y definido las competencias en cinco categorías: transversales, digitales, cardinales o estratégicas, específicas gerenciales o personales y específicas por área o funcionales (Carvajal, 2023a).

Dentro de las competencias más utilizadas del siglo XXI están aquellas que se deben enfrentar a la era digital, aquellas que incluyen conceptos que representan la estrategia a futuro de la organización, por lo cual dentro de las competencias digitales se ha incorporado nuevos conceptos, como: responsabilidad personal, compromiso con la rentabilidad y respeto (Alles, 2009).

Las competencias de Dimaxycomp Cía. Ltda. fueron divididas en cinco niveles, donde el nivel E significa que la competencia no se desarrolló y el nivel A que la competencia se desarrolla en nivel superior. Las competencias transversales son aquellas aplicables a todos los empleados, independientemente de su función o área, como la

comunicación y el trabajo en equipo. Las competencias digitales abarcan el manejo de herramientas tecnológicas, esenciales en un entorno empresarial moderno. Las competencias estratégicas o cardinales están alineadas con los objetivos de la empresa, y su desarrollo es crucial para la toma de decisiones que impacten a largo plazo. Las competencias específicas personales se refieren a habilidades individuales, como la capacidad de autogestión y adaptación. Finalmente, las competencias específicas por área o funcionales son técnicas o especializadas, necesarias para el cumplimiento de funciones particulares dentro de la organización. Los niveles de desarrollo de las competencias van del E, donde la competencia no se ha manifestado, al A, que refleja un dominio avanzado o experto, lo que permite a la empresa evaluar el grado de preparación de su personal y orientar sus programas de desarrollo.

En la figura 11 se presenta el esquema de los 5 tipos de competencias mencionados y los niveles correspondientes.

Figura 11

Diccionario competencias y niveles



Nota. Adaptado de Carvajal (2023a).

El objetivo del modelo de gestión de competencias de Dimaxycomp Cía. Ltda. es lograr un cambio de la cultura organizacional, el cual se alcanzará a través de las

competencias que constituye la empresa y que día a día se van adaptando a los diferentes cambios del mundo empresarial.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de las competencias mencionadas anteriormente:

Ejemplo Competencias Estratégicas de Dimaxycomp Cía. Ltda.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
Capacidad para el logro de resultados, estableciendo desafíos que superen los estándares, mejorando el nivel de rendimiento, en base a las estrategias establecidas de la organización.	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos tanto a nivel personal como organizacional, dirigido al logro de los resultados esperados. Capacidad para establecer nuevos retos y metas desafiantes para la organización. Capacidad para fomentar igual actitud a otros a través del ejemplo.
B	Capacidad para orientar los comportamientos personales y del resto de la organización hacia el logro de los resultados esperados. Capacidad para involucrarse en la fijación de nuevos retos y metas desafiantes, individuales y del equipo de trabajo, manteniendo los niveles de desempeño. Capacidad para inspirar a los colaboradores a adoptar comportamientos similares.
C	Capacidad para mantener una actitud persistente, orientada al logro de los resultados esperados. Habilidad para realizar el seguimiento establecido por la organización en base a las funciones propias y de sus colaboradores
D	Capacidad para realizar a través de su comportamiento, una determinada disposición para llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos asignados y aceptar metas desafiantes. Capacidad para supervisar su propio trabajo.
E (No desarrollada)	No cumple con los tiempos establecidos para la entrega de las tareas asignadas, muestra falta de compromiso con los objetivos asignados y confía en que los demás colaboradores organicen su propio trabajo. (Burgos, 2015).

CALIDAD DE SERVICIO	
Capacidad de proporcionar apoyo a los clientes antes, durante y después de la compra del producto. El responder a cualquier inquietud o queda incluye dentro de un buen servicio al cliente, el cual marca una diferencia entre un cliente satisfecho e insatisfecho (Indeed , 2024).	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para crear un entorno adecuado en el que todos los colaboradores trabajen por la satisfacción del cliente, con el objetivo de lograr una relación a largo plazo. Capacidad para lograr un valor agregado con reconocimiento en el mercado a través de políticas y procedimiento que ofrezcan soluciones de excelencia para los clientes. Capacidad para ser reconocido como un referente para ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes internos como externos.
B	Capacidad para prever los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y encontrar la búsqueda de soluciones para satisfacer las necesidades. Capacidad para sugerir acciones de mejora, con el objetivo de incrementar el grado de satisfacción de los clientes y ofrecer soluciones de calidad.
C	Capacidad enfocada en la satisfacción del cliente. Capacidad para permanecer atento y comprender las necesidades de los clientes, escuchar sus solicitudes y ofrecer una respuesta efectiva en el tiempo oportuno a sus expectativas.
D	Capacidad para comprender las necesidades del cliente, la solución de sus problemas y abordar sus inquietudes en la medida de sus capacidades y en el caso de no poder dar una respuesta adecuada, busca la colaboración de las personas pertinentes.
E (No desarrollada)	Falta de interés por conocer las necesidades o requerimientos del cliente. Encerrado en su propio mundo y demostrando la falta de eficiencia frente a las necesidades del cliente (Burgos, 2015).

INTEGRIDAD Y ÉTICA	
Capacidad para actuar en base a normas y valores morales encaminados a fomentar las buenas prácticas laborales y la armonía social. Capacidad para enfrentar a diferentes situaciones que implican decisiones entre lo que está bien y lo que está mal profesionalmente.	

Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para actuar según sus valores y principios, incluso si esto implica un alto costo o riesgo. Capacidad para comunicar tanto las ventajas como los inconvenientes. Capacidad para contratar o rescindir a una persona cuya reputación es dudosa, aunque su productividad sea alta. Habilidad para sugerir o decidir, según su responsabilidad en los diferentes ámbitos de la organización. Capacidad para ser reconocido como un ejemplo de integridad.
B	Capacidad para reconocer que ha cometido errores y tomar las medidas pertinentes, incluso si esto implica corregir a un amigo. Capacidad para rechazar ordenes que impliquen acciones que no son consideradas éticas.
C	Capacidad para retar a los demás a actuar de acuerdo con sus valores y convicciones. Capacidad para mantener la honestidad en las relaciones con los clientes y brindar un trato justo a todos.
D	Capacidad para ser transparente y honesto en el entorno laboral; admitir errores cometidos y comunicar a otros, incluso si no es necesario o sea más conveniente no decirlo.
E (No desarrollada)	Falta de coherencia en sus acciones, adaptando su acciones y discursos según las circunstancias que se presentan. Demuestra falta de interés a las políticas y compromisos de la organización (Burgos, 2015).

Entre las competencias estratégicas se destacan:

- a) **Orientación a Resultados:** Evalúa la capacidad de los colaboradores para alcanzar metas, superar estándares, y motivar a otros, con niveles que van desde la inspiración a otros (A) hasta la supervisión básica de su propio trabajo (D), y con el nivel E indicando la falta de compromiso y cumplimiento de plazos.
- b) **Calidad de Servicio:** Se mide desde la capacidad de crear un entorno que priorice la satisfacción del cliente y agregar valor en el mercado (A), hasta la capacidad de resolver problemas básicos de clientes (D). El nivel E refleja falta de interés en las necesidades del cliente.
- c) **Integridad y Ética:** Analiza la coherencia con valores y principios morales, desde un liderazgo ejemplar (A), a la honestidad básica en el trabajo (D). El nivel E implica

falta de consistencia y alineación con los valores organizacionales.

Cada competencia tiene niveles que reflejan desde el alto desempeño y alineación con los objetivos de la empresa hasta niveles que muestran áreas de desarrollo o deficiencias.

Ejemplo Competencias Digitales de Dimaxycomp Cía. Ltda.

FLEXIBILIDAD	
Capacidad para adaptarse y desempeñarse de manera efectiva ante cualquier circunstancia tanto con diferentes personas o diferente entorno. Esto quiere decir que comprende y valora diferentes puntos de vista, adaptando su propia perspectiva, según como la situación vaya cambiando en la organización o en su puesto de trabajo.	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para modificar sus metas y acciones frente a los cambios organizacionales, adaptando la estrategia de negocios o los proyectos según los desafíos o necesidades del entorno. Identifica las áreas que necesitan un cambio y propone nuevos enfoques o maneras de actuar.
B	Capacidad para evaluar la situación y tomar decisiones, modificando su comportamiento para adaptarse al entorno y a las personas, no con el objetivo de complacer, sino para que sea en beneficio de las decisiones tomadas o facilitar el proceso. Motiva a adaptar nuevas técnicas, metodologías y enfoques para el desarrollo de tareas.
C	Capacidad para aplicar reglas según la situación o el proceso para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Cambia sus enfoques y objetivos iniciales si es necesario, dependiendo del entorno. Maneja adecuadamente sucesos imprevistos que cambien de manera significativa su trabajo.
D	Capacidad para admitir que los puntos de vista de las demás personas tienen tanto valor como los suyos. Capacidad para modificar su opinión al considerar nuevas evidencias o explicaciones.
E (No desarrollada)	Los puntos de vista de las demás personas no tienen valor, se cierra mucho a sus argumentos y opiniones. No tiene la capacidad de cambiar de opinión (Te Recluta, 2024).

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
Habilidad por adquirir nuevos conocimientos y destrezas, el deseo de aprender de forma continua y la curiosidad por desarrollar nuevas capacidades, tanto técnicas como competencias de comportamiento. Se trata de obtener esas habilidades y de ponerlas en práctica para ejercitarlas e interiorizarlas (Bermúdez, 2022).	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad de tomar conciencia de las necesidades que le impulsan a aprender, alinear su decisión con sus valores, motivaciones que le permitan obtener la energía para aprender.
B	Capacidad para ser paciente con los errores que comete en el transcurso del aprendizaje, corregirlos y superarlos. Capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos para que formen parte de su trabajo diario.
C	Capacidad para formular sus propios objetivos de aprendizaje y afrontar el proceso de aprendizaje con una actitud activa y responsable. Dispone de unas diversas estrategias de aprendizaje y las utiliza de forma adecuada en función del contexto (Casanelas et al., 2014).
D	Capacidad para recibir retroalimentación en el proceso de aprendizaje, y redireccionar los objetivos de aprendizaje para que sean efectivos.
E (No desarrollada)	No muestra interés en el proceso de aprendizaje, es incapaz de plantearse objetivos y estrategias para desarrollar un aprendizaje eficaz, poca disposición de verificar si el aprendizaje adquirido es empleado en sus cargo y funciones a desarrollar (Casanelas et al., 2014).

CAPACIDAD ANALÍTICA	
Capacidad de procesar la información de una forma que nos ayudará a tomar las mejores decisiones y lograr resultados eficaces.	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para analizar los problemas hasta sus aspectos más básicos logrando identificar claramente cada detalle que intervienen en los objetivos dentro de la organización.
B	Analiza en profundidad hasta entender el significado del problema e identifica problemas causales no evidentes para otros.
C	Detalla los problemas sencillos, pudiendo identificar las relaciones entre sus partes y establecer pasos para evitar consecuencias a largo plazo.
D	Establece relaciones elementales entre factores que componen un mismo problema.

E (No desarrollada)	No se detiene en analizar los problemas, los trata de forma global, puede encontrar ciertas dificultades a la hora de establecer relaciones entre las variables.
----------------------------	--

Se consideran diversas competencias digitales y los niveles para cada una de ellas muestran desde habilidades sobresalientes hasta áreas en desarrollo:

- a) **Flexibilidad:** Evalúa la habilidad para adaptarse a cambios en el entorno organizacional. En el nivel A, los colaboradores adaptan metas y estrategias frente a desafíos; en el nivel E, carecen de apertura a otros puntos de vista y se mantienen rígidos en sus opiniones.
- b) **Capacidad de Aprendizaje:** Mide la disposición y habilidad para adquirir y aplicar nuevos conocimientos. En el nivel A, se alinean motivaciones y valores con el aprendizaje; en el nivel E, hay falta de interés en el aprendizaje continuo y escasa aplicación de conocimientos en el trabajo.
- c) **Capacidad Analítica:** Se centra en el análisis y procesamiento de información para la toma de decisiones. En el nivel A, se realiza un análisis profundo de los problemas; en el nivel E, la habilidad de análisis es limitada, y no se establecen relaciones detalladas entre variables.

Cada competencia fomenta una cultura de crecimiento y adaptabilidad, esencial en el entorno competitivo actual, y permite identificar tanto fortalezas como oportunidades de mejora en el personal.

Ejemplo de Competencias Personales de Dimaxycomp Cía. Ltda.

LIDERAZGO	
Es la capacidad para dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización, asegurando una adecuada conducción de las personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante (Alles, 2009).	
Nivel	Definición por nivel de la competencia

A	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, siendo de esta manera un compromiso para desafiar y alcanzar el éxito que se requiere. Lograr respaldar a la organización asegurando la adecuada conducción del personal influyendo y motivando para trabajar y alcanzar un objetivo en común. Impulsa e inspira al crecimiento y desarrollo su equipo, fomentando un ambiente de confianza, creatividad y aprendizaje continuo.
B	Capacidad para dirigir a las personas o un equipo de trabajo del que se conforma, logrando motivar a cada uno de ellos a contribuir con el compromiso, para lograr alcanzar un objetivo en común. Lograr la conducción de personas asegura a la organización a mantener una buena comunicación, generando motivación para trabajar por una meta o un objetivo. Impulsa el crecimiento y desarrollo de equipo y personal, fomentando un ambiente de confianza y producir un aprendizaje continuo.
C	Capacidad para dirigir y controlar personas o un equipo de trabajo logrando motivar a cada uno de ellos a contribuir con el compromiso, encaminándose a un determinado objetivo que se quiere lograr alcanzar. La conducción de personas hace que se trabajo sea más eficiente y se mantenga una buena comunicación, para que su desarrollo sea de la mejor manera, impulsando al crecimiento y aprendizaje continuo.
D	Capacidad para dirigir y controlar personas, logrando motivar a cada uno de ellos a contribuir con el compromiso y que se encaminen a alcanzar un objetivo en común, para que su desarrollo sea de la mejor manera, impulsando al crecimiento y aprendizaje continuo.

PENSAMIENTO CRÍTICO

El razonamiento claro y lógico que favorece el desarrollo del pensamiento reflexivo e independiente que permite a toda persona realizar juicios confiables sobre la credibilidad de una afirmación o la conveniencia de una determinada acción. Es un proceso mental disciplinado que hace uso de estrategias y formas de razonamiento que usa la persona para evaluar argumentos o proposiciones, tomar decisiones y aprender nuevos conceptos (Campos, 2007).

Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Es el pensar claro y racional que beneficia el desarrollo del pensamiento reflexivo e independiente, lo cual capacita a toda persona a realizar juicios confiables, mantiene una credibilidad para la convivencia de una acción. Proceso mental

	generado de manera disciplinado para hacer el uso de estrategias y toma de decisiones que usa la persona para evaluar argumentos o proposiciones, tomar decisiones y aprender nuevos conceptos
B	Pensar claro y raciones ayudara a que su pensamiento sea más independiente y acertado que le permita ser una persona de juicios confiables o a la credibilidad de una afirmación o la conveniencia de una determinada acción. El proceso mental disciplinado hace que su uso de estrategias y formas de razonamiento permita evaluar argumentos o proposiciones.
C	Es el pensar claro y racional que favorece el desarrollo del pensamiento reflexivo e independiente que permite a toda persona realizar juicios confiables que se mantiene para generar un ambiente reflexivo y de confianza. El proceso mental disciplinado permite a las personas tomar decisiones más acertadas y fundamentadas, así como resolver problemas de manera más efectiva.
D	Es el pensar claro y racional que beneficia el desarrollo del pensamiento reflexivo e independiente que permite a toda persona realizar juicios confiables que implica el uso de la lógica y la creatividad para llegar a las conclusiones.

ORGANIZACIÓN

Es la disposición de recursos disponibles, con el fin de lograr alcanzar las metas y objetivos en específico, siendo esto de una manera eficiente y efectiva. Implica establecer una serie de responsabilidades, tareas o roles que se tienen que coordinar con las actividades para alcanzar los resultados requeridos. También se hace referencia a la creación de procedimientos que faciliten a la ejecución de actividades de un amanager ordenada y sistemática.

Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Es la disposición de recursos disponibles, con el fin de lograr alcanzar las metas y objetivos en específico, siendo de una manera eficiente y efectiva, cumpliendo con el desafío de conocimientos. Se establece responsabilidades tares o roles que coordinen con la actividad que se requiere alcanzar. Hace referencia a una creación de procedimientos que faciliten a la ejecución de actividades de una manera ordenada y sistemática.
B	Disposición de recursos disponibles, con el fin de lograr alcanzar las metas y objetivos en específico de una manera eficiente y efectiva. Se establece responsabilidades que coordinen con la actividad. Se relaciona con la ejecución de procedimientos que faciliten al desarrollo de las actividades, en un tiempo determinado, de manera adecuada y sistemática.

C	Disponibilidad de recurso que ayudan alcanzar metas y objetivos en específico, siendo esto de una manera eficiente y efectiva. Implica una serie de responsabilidades que coordinen con la actividad que se requiere alcanzar. Se relaciona con el desarrollo de las actividades, en un tiempo determinado, de manera adecuada y sistemática.
D	Serie de responsabilidades que coordinen con la actividad que se requiere alcanzar, que ayuden alcanzar metas y objetivos en específico, siendo esto de una manera eficiente y efectiva en un determinado tiempo.

Se consideran algunas competencias personales clave para fomentar el crecimiento y eficacia en su equipo, destacando habilidades en liderazgo, pensamiento crítico y organización.

- a) **Liderazgo:** Mide la habilidad de dirigir y motivar a los equipos hacia objetivos organizacionales comunes. En el nivel A, los líderes inspiran crecimiento y fomentan un ambiente de confianza y creatividad; en el nivel D, dirigen y motivan, pero con menos énfasis en desarrollar el talento o fomentar un aprendizaje continuo.
- b) **Pensamiento Crítico:** Evalúa la capacidad para razonar y evaluar de forma lógica y reflexiva. En el nivel A, los colaboradores desarrollan juicios confiables y aplican estrategias disciplinadas para tomar decisiones; en el nivel D, aplican un razonamiento básico para alcanzar conclusiones, pero con menos profundidad en la evaluación.
- c) **Organización:** Centra en la disposición eficiente de recursos para alcanzar metas específicas. En el nivel A, implica una gestión sistemática de recursos y creación de procedimientos que optimicen la actividad; en el nivel D, se enfoca en asignar responsabilidades básicas para lograr objetivos de manera ordenada.

Cada nivel permite a Dimaxycomp Cía. Ltda. identificar tanto líderes y pensadores críticos como gestores organizacionales, promoviendo un entorno de crecimiento constante en sus colaboradores.

Ejemplo Competencias Funcionales De Dimaxycomp Cía. Ltda.

COMPETENCIA OPERACIONAL	
<p>Capacidad que tiene una organización para llevar a cabo las distintas operaciones de manera eficiente. Esto involucra contar con los recursos necesarios estos pueden ser humanos como materiales, así como con los procesos y sistemas apropiados para cumplir determinadamente con los objetivos planteados. Implica tener una estructura organizativa definida, un personal capacitado, gestión efectiva y recursos disponibles. Genera un proceso de adaptabilidad a los cambios del entorno, ser eficiente para la toma de decisiones y resolverlas de una manera rápida.</p>	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	<p>Capacidad que tiene una organización para llevar a cabo las distintas operaciones de manera eficiente y productiva para que su desarrollo de esta sea de alcance. Involucra contar con los recursos necesarios y apropiados para cumplir determinadamente con los objetivos planteados. Implica tener una estructura organizativa definida que ayude al proceso de las operaciones y se cumplan de manera eficiente. Genera un proceso de adaptabilidad a los cambios del entorno y ser eficiente para la toma de decisiones y resolverlas de una manera rápida.</p>
B	<p>Capacidad que tiene una organización para llevar a cabo las distintas operaciones, siendo su desarrollo de alcance. Involucra contar con los recursos necesarios y apropiados para cumplir con los objetivos planteados. Implica mantener la estructura organizativa definida para que los procesos de operaciones sean de manera eficiente. Genera un proceso de adaptabilidad a los cambios del entorno</p>
C	<p>Capacidad para controlar las distintas operaciones que involucra contar con los recursos necesarios estos pueden ser humanos como materiales, así como con los procesos y sistemas apropiados para cumplir determinadamente con los objetivos planteados. Implica mantener la estructura organizativa definida para que los procesos de operaciones sean de manera eficiente.</p>
D	<p>Capacidad para controlar y llevar a cabo las distintas operaciones, contando con los recursos necesarios y apropiados para cumplir con los objetivos planteados. Implica mantener la estructura organizativa definida para que los procesos de operaciones sean de manera eficiente</p>

PLANIFICACIÓN DE TRABAJO
<p>Capacidad para crear, definir, organizar tareas y metas en un determinado plazo para lograr alcanzar un objetivo en específico. Implica identificar las prioridades de trabajo para</p>

que se pueda saber cómo y cuándo se debe hacer y quien será el responsable de ejecutarlo. Una buena planificación de trabajo ayuda aumentar la productividad de una manera eficiente siendo una parte fundamental para cualquier actividad o proyecto logrando obtener buenos resultados.

Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para crear, definir, organizar tareas y metas en un determinado plazo para lograr alcanzar un objetivo en específico alcanzando a satisfacer la necesidad que se pretende. Identifica las prioridades de trabajo para que se pueda saber cómo y cuándo se realizan. Aumenta la productividad de una manera eficiente siendo una parte fundamental para lograr y obtener buenos resultados.
B	Capacidad para crear, definir, organizar tareas y alcanzarlos un determinado plazo tomando como eje principal el objetivo que se requiere lograr. Implica identificar las prioridades de trabajo y se desarrollan de manera constante y definida. Una buena planificación de trabajo ayuda aumentar la productividad de una manera eficiente de cualquier actividad o proyecto logrando obtener buenos resultados.
C	Capacidad para organizar las actividades y plantearlas por prioridades, tomando en cuenta el plazo que se requiere para cumplirlas. Implica crear una buena planificación de trabajo ayuda aumentar la productividad de una manera eficiente siendo una parte fundamental para cualquier actividad o proyecto logrando obtener buenos resultados
D	Capacidad para crear, definir, organizar tareas y metas, para lograr alcanzar un objetivo en específico en un determinado tiempo. Planificación el trabajo y ayude aumentar la productividad de una manera eficiente

GESTIÓN DE RECURSOS

Es el proceso de coordinar, planificar y mantener un control de los recursos dentro y fuera de la organización para lograr a desarrollar los objetivos de forma efectiva. Se incluyen recursos materiales y talento humano. Implica la asignación adecuada de los recursos, con la supervisión de cada una de ellas y la evaluación de los rendimientos que genera para que de esa forma se garantice el desarrollo efectivo para lograr los objetivos.

Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Es el proceso de coordinar, planificar y mantener un control de los recursos dentro y fuera de la organización. Se incluyen recursos materiales y talento humano para alcanzar el éxito y el objetivo en común. Implica la asignación adecuada de los

	recursos para la evaluación de los rendimientos que genera para que de esa forma se garantice el desarrollo efectivo.
B	Es el proceso de coordinar, planificar y desarrollar los objetivos manteniendo un control de los recursos. Estos se incluyen recursos materiales y recursos humano. Implica una asignación estratégica de recursos con la supervisión de cada una de ellas y la evaluación de los rendimientos que genera para que de esa forma se garantice el desarrollo efectivo para lograr los objetivos.
C	La coordinación y la planificación de los recursos hacen que se llegue a desarrollar los objetivos planteados. Estos recursos deben ser incluidos tanto humano como materiales. Mantiene un control de los recursos dentro y fuera de la organización. Implica la asignación adecuada de los recursos para que de esa forma se garantice el desarrollo efectivo para lograr los objetivos.
D	Proceso de coordinar, planificar y mantener un control de los recursos dentro y fuera de la organización. Se incluyen recursos materiales y talento humano. Se asigna adecuadamente los recursos que establezcan rendimiento y garantice el desarrollo efectivo de objetivos.

Dimaxycomp Cía. Ltda. atiende a diversas competencias funcionales para asegurar una operación eficaz y productiva dentro de su organización. cuyos niveles que permiten medir y optimizar el desempeño en cada área:

- a) **Competencia Operacional:** Refleja la capacidad de la organización para ejecutar operaciones de manera eficiente, adaptándose a cambios en el entorno. En el nivel A, se destaca un alto nivel de eficiencia y adaptabilidad, con estructuras organizativas y procesos bien definidos; en el nivel D, se asegura el control básico de operaciones, con los recursos necesarios para cumplir objetivos, aunque con menor énfasis en la adaptabilidad.
- b) **Planificación de Trabajo:** Se centra en la habilidad para organizar tareas y establecer metas en un plazo determinado. En el nivel A, los empleados planifican tareas de manera detallada y priorizan eficientemente para maximizar la productividad y alcanzar objetivos específicos; en el nivel D, se enfoca en organizar tareas y definir objetivos básicos, manteniendo una eficiencia adecuada pero sin un enfoque profundo en prioridades o plazos.

- c) **Gestión de Recursos:** Involucra la coordinación y control de recursos materiales y humanos para cumplir objetivos. En el nivel A, se realiza una asignación óptima y estratégica de recursos con una evaluación detallada de su rendimiento, garantizando el desarrollo efectivo de los objetivos; en el nivel D, se realiza una asignación adecuada de recursos y se asegura un control básico, aunque sin el mismo grado de supervisión o evaluación de rendimientos.

Estas competencias permiten a la empresa optimizar la eficiencia operativa y asegurar que sus recursos humanos y materiales se utilicen de la manera más productiva posible, adaptándose a los desafíos del entorno.

Ejemplo de Competencias Transversales de Dimaxycomp Cía. Ltda.

TOMA DE DECISIONES	
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes (Alles, 2009).	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, manejando los recursos disponibles que requieren un compromiso y esfuerzo. Capacidad para analizar de manera adecuada un problema y solucionarlo de manera efectiva sin que afecte su desempeño. Implica trabajar con energía y mantener un nivel alto en el desempeño, aunque exista situaciones que sean de un cambio repentino.
B	Capacidad para analizar y comprender las situaciones, considerando las circunstancias existentes, de tal manera que se logre manejar y solucionar sin dificultad alguna. Capacidad para resolver de forma efectiva el problema existente sin que afecta su desempeño y su desarrollo. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de confianza para analizar y tomar la respectiva decisión en los diferentes contextos.
C	Capacidad mediante el cual se analiza y se procesa una situación realizando una selección de alternativas y formas de resolverlas. Capacidad para resolver de manera adecuada un problema y solucionarlo de manera efectiva sin que afecte

	su desempeño. Se necesita trabajar con energía y mantener el nivel de confianza para analizar y tomar la respectiva decisión en los diferentes contextos.
D	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias en las que se encuentra, manejando los recursos disponibles que se requiere de mayor compromiso, manteniendo un nivel ante de desempeño y confianza para tomar la respectiva decisión en los diferentes contextos.

INNOVACIÓN

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica ideas soluciones nuevas y diferentes antes de problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento donde actué (Alles, 2009).

Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, mejorando los servicios o la productividad generando un valor en la evolución. Implica ideas de nuevas y diferentes situaciones que requiere la organización y los clientes. Procesos que introducen nuevos impactos favoreciendo al entorno y a la organización.
B	Capacidad para modificar y adaptar nuevas situaciones mejorando la calidad de servicio, manteniendo un gran valor en los objetivos. Implica introducir nuevas ideas dentro de la organización, donde sea un punto fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de la organización. Procesos que se introducen y sean compatibles con el desarrollo y entorno de la organización.
C	Capacidad para incorporar nuevos procesos optimizando las necesidades, modificando las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implicada a la introducción de nuevas ideas dentro de la organización siendo punto fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad. Procesos que se introducen y sean compatibles con el desarrollo y entorno de la organización.
D	Capacidad para adaptarse a una nueva introducción de situaciones que son punto fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización (Alles, 2009).

Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Capacidad para tener una comunicación abierta con redes de contacto formales e informales y así adaptar una relación de contacto. Capacidad para escuchar ideas de una forma efectiva para diseñar y preparar una estrategia de comunicación y manejar las diferentes situaciones.
B	Capacidad para escuchar y entender al otro de manera clara y efectiva. Capacidad para establecer barreras de distorsión en la comunicación de mensaje o ideas que pueden afectar a la circulación de la información. Capacidad para diseñar una estrategia efectiva y manejar la buena comunicación en las diferentes situaciones organizacionales.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara y oportuna con el locutor de que se quiera transmitir la información. Capacidad para entender al otro de manera concisa, asegurándose que se comprenda lo que desea transmitir. Capacidad para relacionarse con los canales de comunicación y no exista una distorsión de mensajes.
D	Capacidad para escuchar y comunicarse claramente, receptando adecuadamente la información.

Se fomentan competencias transversales esenciales para fortalecer el rendimiento de su personal en diversas áreas clave, estas se miden de acuerdo al grado de habilidad y autonomía de cada empleado.

- a) **Toma de Decisiones:** Esta competencia implica la capacidad de analizar opciones y elegir soluciones considerando los recursos disponibles y el compromiso necesario.

En el nivel A, el personal analiza y soluciona problemas con efectividad y alto desempeño incluso en situaciones cambiantes; en el nivel D, se mantiene la capacidad de análisis básico y de tomar decisiones con compromiso, aunque con menor profundidad en el manejo de situaciones complejas.

- b) **Innovación:** La habilidad para introducir cambios y crear soluciones novedosas dentro de la organización. En el nivel A, los empleados son capaces de transformar situaciones inesperadas y proponer innovaciones que mejoran la productividad y

generan valor; en el nivel D, el enfoque es más en la adaptación a nuevos procesos que favorecen el crecimiento, sin una gran iniciativa para crear nuevas ideas de forma independiente.

- c) **Comunicación Eficaz:** Enfocada en la capacidad de transmitir y recibir información de manera clara, promoviendo el logro de los objetivos organizacionales. En el nivel A, se destaca una comunicación abierta con redes de contacto formales e informales, comprendiendo ideas para diseñar estrategias comunicativas; en el nivel D, los empleados se enfocan en escuchar y comunicar claramente, asegurando que la información sea receptada adecuadamente sin distorsiones.

Estas competencias transversales permiten a Dimaxycomp Cía. Ltda. crear un entorno de trabajo colaborativo y eficaz, donde cada empleado contribuye al crecimiento y adaptabilidad de la organización en diferentes contextos.

Descripción de Puestos

Plantilla de Descripción de Puestos.

Para García (2023) la plantilla debe estar compuesta por:

- **Generales del cargo:** Código del cargo, a qué departamento pertenece, título y componentes básicas para identificarlo.
- **Descripción del cargo y misión:** Objetivo principal del cargo y su contribución de valor para la organización.
- **Responsabilidades y obligaciones:** cuales son las responsabilidades y los retos a los cuales debe hacerle frente en el cargo, detallando claramente su propósito e importancia dentro de la organización.
- **Autonomía para la toma decisiones:** asocia al cargo la capacidad de tomar decisiones y de proponer iniciativas que impulsen el éxito del negocio
- **Modalidad de Trabajo:** área para agregar valor a los modelos virtuales, presenciales o híbridos dependiendo del rol.
- **Capacidades del puesto:** se refiere a las habilidades o destrezas que debe tener el

colaborador para desempeñar el puesto o cargo.

- **Competencias:** evaluación de competencias en base al diccionario de competencias de la organización.
- **Conocimientos:** certificaciones, cursos o conocimientos técnicos necesarios para realizar el rol.
- **Experiencias:** la cantidad de años de experiencia necesaria para manejar las responsabilidades del rol.

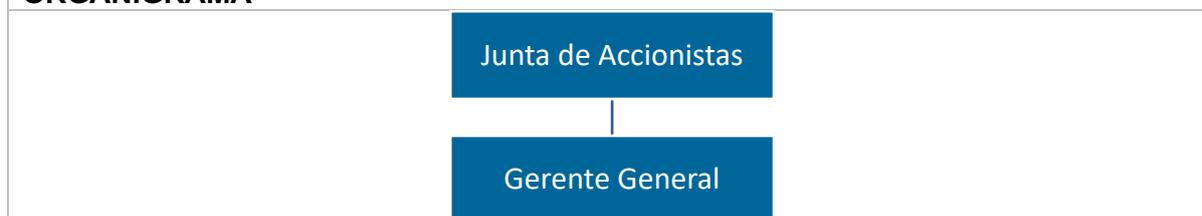
Análisis de Puestos de Trabajo de Dimaxycomp Cía. Ltda.

Gerente General

ANÁLISIS OCUPACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo:	GERENTE GENERAL
Reporta:	Junta de Accionistas
Departamento / Área:	Gerencia
Localización Geográfica:	Oficina Matriz

ORGANIGRAMA



OBJETIVO DEL CARGO

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, usando eficaz y eficientemente los recursos disponibles con el fin de cumplir los objetivos planteados.

DESCRIPTIVO DE CARGO

Actividades	
1	Representar a la empresa, de acuerdo a las facultades definidas por la Junta Directiva.
2	Liderar al equipo directivo de la compañía.
3	Garantizar el cumplimiento del gobierno corporativo, normas, reglamentos, políticas e instructivos internos o establecidos por la Junta de Accionistas y otras entidades regulatorias.
4	Elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la compañía.
5	Revisar y aprobar estados de pago de servicios.
6	Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, mide las ventas, los cobros, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas.
7	Otras que le sean asignadas por el Directorio o por la Junta General de Accionistas en relación a su representación legal.
8	Aprobar la contratación de personal.
9	Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificados las decisiones tomadas.

10	Aprobación y cancelación de transferencias de facturas, nominas, compra de productos, anticipos y varios.
11	Manejo periódico, conciliación de los cuadernos de BANCOS de las diferentes cuentas de AHORROS y CORRIENTES tanto de las compañías Dimaxycomp Cía. Ltda. BUSINESSLLUSE S.A. Y PERSONAL.
12	Revisar que las facturas ingresadas al sistema tengan su respectiva retención.
13	Solicitar información que necesita la empresa, como declaraciones, pago de impuestos, revisiones, matriculas, patentes y demás documentos que se requieran.
14	Revisar los documentos de las transferencias que se realizan de las bodegas de almacenamiento a sus puntos de venta, verificando que tengan firmas de las personas responsables.

PERFIL DE CARGO

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS/ HABILIDADES DURAS

Administración de Empresas

Reconocimiento de cuentas contables

Normativa tributaria y legal

HABILIDADES BLANDAS		PONDERACIÓN
1	Comunicación	A
2	Trabajo en equipo	B
3	Liderazgo	A
4	Integridad y ética	A
5	Toma de decisiones	A

PERFIL PROFESIONAL DE DIMAXYCOMP CÍA. LTDA.

PERFIL PROFESIONAL

<u>Educación Formal:</u>	<u>Experiencia en el cargo:</u>
Tercer nivel en Administración de Empresas	4 años
Idiomas:	Español
Programas Informáticos:	Paquete Office Paquetes contables Manejo de portales

La planificación es un proceso fundamental para la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda., permitiendo mantener un enfoque estratégico en las necesidades de talento humano, en análisis de puestos de trabajo se realiza de una manera detallada las responsabilidades, obligaciones y finalidades de cada puesto. Esta información es crucial para comprender los roles y funciones de los colaboradores y candidatos, y así alinearlos con los objetivos de la organización.

El análisis ocupacional se aplica como una herramienta esencial que permite definir claramente las actividades y tareas que van asociadas a cada puesto de trabajo evitando generar conflictos. Por ende, se busca mantener actualizadas cada descripción de los puestos de trabajo para conocer de manera clara los cambios de tendrá el negocio.

Además, se busca mantener las descripciones de puesto actualizadas y acordes a las necesidades cambiantes del negocio.

Se menciona que un análisis ocupacional es una herramienta fundamental para la gestión del talento en la empresa, ya que proporciona información detallada sobre los requerimientos y exigencias de los puestos de trabajo, permitiendo tomar decisiones estratégicas para la implementación de nuevo personal.

Planificación de las Necesidades de Talento para Dimaxycomp

La planificación de necesidades resulta un proceso determinante para la empresa, pues de este proceso dependerá que la empresa cuente con colaboradores calificados que aporten al cumplimiento de la planificación estratégica y a mantener un buen ambiente laboral.

Este proceso consiste en determinar la necesidad de colaboradores, identificar los colaboradores destacados, medir competencias y definir un plan de acción para satisfacer esas necesidades, permitiendo a la empresa adaptarse al mercado cambiante teniendo al Talento Humano como una ventaja competitiva, optimizando e impulsando la productividad.

Entre las herramientas para la planificación, se encuentran plataformas de seguimiento y evaluación de candidatos, e-learning y análisis de datos, facilitan gestión de datos, reportería y acortan tiempos en los procesos de Talento Humano, permitiendo la toma de decisión con datos objetivos.

En Dimaxycomp, se considera importante el fortalecimiento de buenas prácticas para la Planificación de Talento Humano, como establecer alianzas con centros de educación formal, garantizar evaluaciones de desempeño que permitan brindar retroalimentación constante como forma de motivación. Adicional establecer políticas y programas de promoción y desarrollo que promuevan el crecimiento profesional y desarrollo del Talento existente.

Entre los beneficios de llevar a cabo la planificación estratégica están:

- Estimular la eficiencia y productividad de los colaboradores.
- Garantizar equilibrio entre la oferta y demanda de talento.

- Reducir costos de rotación, ausentismo y vinculación.
- Identificar y minimizar brechas en competencias, lo requerido vs lo alcanzado.

Las situaciones más desafiantes a los que se enfrenta Dimaxycomp y su planificación de necesidades son la poca oferta de Talento calificado en el mercado, mercado laboral cambiante, inclusión de nuevas tecnologías y constantes actualizaciones laborales.

Análisis Ocupacional

1. Descripción de puesto.

Este documento es desarrollado por el Asistente y jefe de Talento Humano, considerando la información relevante relacionada al puesto de trabajo.

2. Definir el objetivo y funciones.

Para lograr un proceso de selección exitoso, es importante determinar cuál es la razón de ser del puesto y entender las funciones que desempeñará la persona que será contratada.

3. Análisis de situaciones críticas del puesto de trabajo.

Al analizar las situaciones críticas que pueden surgir en el desarrollo de las actividades, es posible reconocer las habilidades con las que deberá contar y la situación en las que se manifestarán a manera de actuación y manejo de situaciones reales.

4. Análisis de requerimientos objetivos para desempeñarse en el puesto.

Dimaxycomp, establece el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todas las áreas de empleo, incluyendo el reclutamiento, la contratación, la promoción, la capacitación y el desarrollo profesional. Promueve la diversidad y la inclusión, reconociendo el valor de la diversidad de experiencias, antecedentes y perspectivas en el lugar de trabajo.

5. Requisitos:

- a. Formación profesional

- b. Cursos complementarios
- c. Experiencia laboral en el puesto
- d. Manejo de paquete Microsoft Office

6. Análisis de requerimientos del entorno social.

Se considera la línea de supervisión que tendrá a cargo y la línea a quien reportará, además de las relaciones externas con clientes y proveedores que se puede generar.

7. Análisis de las competencias requeridas y su grado de desarrollo.

Es necesario considerar la planificación estratégica, el diccionario de competencias y las funciones a desempeñar a para determinar las competencias requeridas para que el candidato pueda desempeñar sus funciones de forma adecuada.

A modo de ejemplo, se adjuntan 3 perfiles:

- Gerente general
- Administrador de local (Anexo B)
- Empacador (Anexo B)

ANÁLISIS OCUPACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Cargo:	GERENTE GENERAL		
Reporta:	Junta de Accionistas		
Supervisa:	Gerente de Compras, Gerente de Ventas, Contador		
Departamento / Área:	Gerencia	Remuneración:	\$2500
Localización Geográfica:	Oficina Matriz		

ORGANIGRAMA
<pre> graph TD JA[Junta de Accionistas] --- GG[Gerente General] </pre>
OBJETIVO DEL CARGO
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, usando eficaz y eficientemente los recursos disponibles con el fin de cumplir los objetivos planteados.

DESCRIPTIVO DE CARGO
Actividades

1	Representar a la empresa, de acuerdo a las facultades definidas por la Junta Directiva.
2	Liderar al equipo directivo de la compañía.
3	Garantizar el cumplimiento del gobierno corporativo, normas, reglamentos, políticas e instructivos internos o establecidos por la Junta de Accionistas y otras entidades regulatorias.
4	Elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la compañía.
5	Revisar y aprobar estados de pago de servicios.
6	Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, mide las ventas, los cobros, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas.
7	Otras que le sean asignadas por el Directorio o por la Junta General de Accionistas en relación a su representación legal.
8	Aprobar la contratación de personal.
9	Autorizar mediante firma documentos y cheques ratificados las decisiones tomadas.
10	Aprobación y cancelación de transferencias de facturas, nominas, compra de productos, anticipos y varios.
11	Manejo periódico, conciliación de los cuadernos de BANCOS de las diferentes cuentas de AHORROS y CORRIENTES tanto de las compañías Dimaxycomp Cía. Ltda. BUSINESSLLUSE S.A. Y PERSONAL.
12	Revisar que las facturas ingresadas al sistema tengan su respectiva retención.
13	Solicitar información que necesita la empresa, como declaraciones, pago de impuestos, revisiones, matriculas, patentes y demás documentos que se requieran.
14	Revisar los documentos de las transferencias que se realizan de las bodegas de almacenamiento a sus puntos de venta, verificando que tengan firmas de las personas responsables.

PERFIL DE CARGO

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS/ HABILIDADES DURAS

Administración de Empresas

Reconocimiento de cuentas contables

Normativa tributaria y legal

HABILIDADES BLANDAS		PONDERACIÓN
1	Comunicación	A
2	Trabajo en equipo	B
3	Liderazgo	A
4	Integridad y ética	A
5	Toma de decisiones	A

PERFIL PROFESIONAL

Educación Formal:

- Tercer nivel en Administración de Empresas

Idiomas:

Programas Informáticos:

Experiencia en el cargo:

- 4 años
- Español
- Paquete Office
- Paquetes contables
- Manejo de portales

RELACIONES

Internas (áreas)

- Contador
- Gerente de Compras
- Gerente de Ventas
- Junta de accionistas

Externas (organizaciones)

- Proveedores
- Contratistas
- Organizaciones gubernamentales

EVALUACIÓN CATEGORÍA Y PORCENTAJE

Categoría	Porcentaje de evaluación (100 pts)	Puntaje asignado
Educación formal	10	
Experiencia en el cargo	15	
Competencias	35	
Entrevistas	20	
Evaluación técnica	10	
Evaluación psicométrica	10	
TOTAL	100	

Employer Branding

Para la empresa el *employer branding* se muestra como una estrategia que buscará posicionar a la organización como un empleador atractivo y destacado dentro de nuestro mercado laboral, además de atraer y retener el talento, fomentando el orgullo de pertenencia de los colaboradores y mejorar la cultura organizacional, para ello, nuestro talentoso equipo de Gestión de Talento humano lo realizará a través de acciones como la promoción de los valores y la cultura empresarial, el desarrollo de programas de bienestar laboral, la gestión activa de la reputación online de la empresa y la creación de una experiencia positiva para nuestros colaboradores, esto generará beneficios tanto en la atracción de talento como en el compromiso y productividad de los colaboradores.

La estrategia de *employer branding* en Dimaxycomp Cía. Ltda. involucra lo siguiente:

- Definir el contenido y los canales de comunicación que tendrán más impacto en el público que se está requiriendo.
- Identificar los beneficios que tiene trabajar en nuestra empresa y las ventajas que tendrán nuestros colaboradores.
- Definir el tipo de público que se requerirá para nuestra organización.
- Implementar programas y acciones que mejoren la satisfacción y el bienestar de nuestros colaboradores.
- Promover la cultura organizacional, transmitiendo de manera objetiva los valores, misión y visión de nuestra empresa.
- Conectar con los procesos de reclutamiento de la organización.

Impacto Financiero y Laboral de la Transformación Digital

Dimaxycomp Cía. Ltda. actualmente no cuenta con un modelo de gestión por competencias, al ser una empresa familiar, se ha ido adaptando al cambio por experiencia, y ha generado una forma de negocio dentro del campo mayorista, han sido pocas las herramientas técnicas utilizadas que le permitan gestionar al Departamento de Talento humano, las competencias de cada uno de los puestos dentro de la organización. Al diseñar un modelo de gestión por competencias para Dimaxycomp Cía. Ltda. para determinar los conocimientos y habilidades que tanto el giro de negocio y cada puesto requiere para responder de manera satisfactoria a las demandas del mercado, cumpliendo los objetivos individuales y grupales para el desarrollo productivo máximo.

Esto permite identificar y reducir las brechas entre las competencias existentes y las requeridas, de manera que se logre potenciar el desempeño de los colaboradores y por ende de la empresa. Por lo tanto, el área de Talento Humano de Dimaxycomp Cía. Ltda., necesita identificar los recursos financieros que se van a requerir para el desarrollo del proyecto y definir un presupuesto para la implementación del modelo de gestión por competencias.

Presupuesto del Diseño del Modelo de Evaluación de Desempeño

Costo total remuneración mensual del Analista de Talento Humano.

Tabla 3

Remuneración mensual y beneficios

REMUNERACIÓN ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
Sueldo	\$ 700,00
Fondos de reserva	\$ 58,31
Aporte patronal 11.15%	\$ 78,05
CCC 1%	\$ 7,00
Décimo tercero	\$ 58,33
Décimo cuarto	\$ 38,34
Vacaciones	\$ 29,17
BENEFICIOS EMPRESARIALES	
Alimentación	\$ 50,00

Total remuneración	\$ 1.019,20
---------------------------	--------------------

Para este proyecto se ha considerado la remuneración mensual de la Analista de Talento Humano, quien será la persona responsable de la ejecución del mismo; además del sueldo, se tomaron en cuenta los beneficios de ley y el otorgado por la organización. Este proyecto está planificado para ejecutarse en 3 meses: febrero, marzo y abril del 2025.

Tabla 4

Valor hora Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Valor hora Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional			
DETALLE	CALCULO	VALOR	OBSERVACIONES
Valor mensual	\$ 1.019,20		Remuneración mensual de Analista de Talento Humano
Valor hora	\$ 1.019 / 240	\$ 4,25	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	\$ 4.25 * 40	\$ 169,87	10 horas semanales * 4 semanas al mes = 40

Desarrollo Organizacional (\$4,25) invertido en el proyecto y el número de horas ejecutadas al mes (40 horas).

Costo para el Desarrollo del Proyecto.

Tabla 5

Costos Desarrollo del Proyecto

DESARROLLO DEL PROYECTO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Valor hora (4 meses)	\$ 169,87	\$ 679,46	\$169.87 valor hora/mes laborado * 4 meses
Reuniones con lideres	\$ 4.25 * 5	\$ 21,23	5 horas: 3h definir competencias y 2h aprobación del proyecto
Entrevistas	\$ (4.25*2) * 19	\$ 161,37	19 cargos / 2 horas por cargo
TOTAL		\$ 862,07	

Para identificar el problema de la organización y las posibles soluciones se aplicó la herramienta de metodologías ágiles para la generación de ideas "SCAMPER". Además, para la aprobación del proyecto se presentó un prototipo Creación de Historias "Storyboard"

para el cliente con el que se explicó de forma gráfica la solución al problema de la gestión por competencias.

Dimaxycomp Cía. Ltda., tiene una nómina de 60 colaboradores, distribuidos en 19 cargos de los cuales se escogió a una persona por cada uno de ellos para realizar entrevistas de 2 horas con la finalidad de conocer sus funciones, responsabilidades y empatizar con el usuario; así mismo, se llevó a cabo las reuniones con los líderes donde se expuso el proyecto y se determinaron las competencias generales y específicas para cada cargo.

Los costos en un proyecto se refieren a todos los gastos necesarios para llevar a cabo todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del mismo. En nuestro caso estos costos pueden incluir:

- **Costos de Personal:** Salarios y beneficios de los empleados involucrados en el proyecto.
- **Costos de Capacitación:** Gastos relacionados con la formación y desarrollo profesional del personal.
- **Costo de Tecnología:** Inversiones en software y herramientas que apoyen la gestión del talento humano.
- **Costos Administrativos:** Gastos generales de la empresa relacionados con el apoyo a la gestión del proyecto.

Costo para Socialización y Capacitación del Modelo de Evaluación de

Desempeño

Tabla 6

Costos para Socialización y Capacitación

SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Capacitación a líderes de área	\$ 4.25*3	\$ 12,74	3 horas capacitación del modelo de gestión

Capación por áreas	\$ 4.25 *9	\$ 38,22	9 horas capacitación del modelo / 3 horas por área
Break	\$ 2,50*60	\$ 150,00	60 colaboradores + \$2,50 c/u
Impresión de material para carteleras	\$ 25,00*4	\$100,00	Se designa un presupuesto de \$25,00 dólares por sucursal, para que lo gestione en la cartelera de cada una de las 4 sucursales.
TOTAL		\$ 300,96	

Los costos asociados a la socialización y capacitación incluyen recursos financieros, tiempo e inversión en tecnología. Esto puede abarcar desde el desarrollo de materiales de capacitación hasta el tiempo que los empleados dedican a participar en estos procesos.

Tabla 7

Costos para asesoría en desarrollo profesional

Servicios profesionales especialista en desarrollo organizacional			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Asesoría	\$ 500*3	\$ 1.500,00	Se realizará la asesoría durante tres meses
TOTAL		\$ 1.500,00	

Para la implementación del proyecto se considerará la contratación de un especialista en desarrollo organizacional y gestión del cambio, considerando que el modelo de gestión por competencias tiene un impacto directo en todos los subsistemas de talento humano, lo podría generar resistencias a la implementación de estos modelos, la asesoría será por tres meses.

Tipo de Costos

Se pueden categorizar en costos directos (como la contratación de consultores o formadores) y costos indirectos (como el tiempo que los empleados pasan fuera de sus funciones diarias).

Teoría del Capital Humano

La teoría del capital humano sugiere que la inversión en capacitación y desarrollo del personal mejora las competencias de los empleados, aumentando así la productividad y el rendimiento organizacional. Esto justifica el gasto en capacitación.

Los programas de capacitación deben ser diseñados para abordar las necesidades específicas de desarrollo de competencias que han sido identificadas a través de la evaluación del desempeño.

Invertir en la socialización y capacitación del modelo de evaluación del desempeño no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la efectividad organizacional y ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. El enfoque debe ser holístico, asegurando que todos los niveles de la organización participen y se beneficien de estos procesos.

Costo para Comunicación Organizacional

Tabla 8

Costo de Comunicación Organizacional

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Servicios profesionales comunicador organizacional	\$ 800,00	\$ 800,00	Contratación del servicio
Consultoría interna	\$ 100*4	\$ 400,00	4 h. para la evaluación de la comunicación interna.
Gestión de comunicación interna	\$ 250*4	\$ 1.000,00	2 h. para la planificación y gestión de los eventos internos/ 2 h. para campañas de comunicación interna, coordinación de actividades.
Formación y talleres	\$ 100*4	\$ 400,00	2 h. de capacitación en comunicación interna para los empleados / 2 h. talleres de habilidades de comunicación.

Asesoramiento Interno	\$ 100*4	\$ 400,00	4 horas para el desarrollo de planes de comunicación para la gestión interna
Impresión de material	\$ 200,00	\$ 200,00	Impresión de hojas de taller e informes.
TOTAL COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		\$ 3.200,00	

Para la implementación del proyecto se prevé la contratación del servicio de comunicador organizacional, así como la impresión de material necesario para el desarrollo de las actividades internas. Adicionalmente se ha considerado las horas de trabajo de la Analista de Talento Humano quien será la encargada de la organización y la contratación de los servicios.

Debido a la naturaleza y al alcance del proyecto, el diseño requiere de una inversión en los siguientes componentes:

Presupuesto para Transformación Digital

Tabla 9

Costo de Innovación/Tecnología

INNOVACIÓN/TECNOLOGÍA			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Adquisición de tecnología	\$ 2000, 00	\$ 2000, 00	Adquisición de productos tecnológicos para un mejor desarrollo.
Redes móviles	\$1500, 00	\$1500, 00	Implementación de sistemas y dispositivos que permiten la comunicación a larga distancia
Tecnología de información	\$2500, 00	\$2500, 00	Implementación de un sistema de hardware y software que facilitan el procesamiento y la gestión de datos

TOTAL INNOVACIÓN/TECNOLOGÍA	\$6000, 00
------------------------------------	-------------------

Para la implementación del proyecto se prevé la adquisición de nuevas innovaciones y tecnologías para el desarrollo y funcionamiento del proceso del diseño del modelo de gestión de Dimaxycomp Cía. Ltda., siendo esto una previa contratación para el manejo de cada uno de ellos.

Tabla 10

Costo de Innovación – Analista de procesos

SERVICIOS ANALISTA DE PROCESOS			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Analista de procesos	\$ 300*3	\$ 900,00	Se realizará el servicio de análisis de procesos, para mejora continua durante 3 meses
TOTAL		\$ 900,00	

Costo para Big Data y análisis

Tabla 11

Costo Big data

COSTO PARA BIG DATA Y ANÁLISIS – Implementación de la Ley de Protección de Datos Personales			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Implementación de Controles de Seguridad	\$1.000,00	\$ 1.000,00	Se contratará un asesor jurídico y Empresa especializada en la automatización y transformación digital de negocios y organizaciones mediante tecnologías innovadoras.
Desarrollo de documentación	\$1.000,00	\$ 1.000,00	Elaboración de Manual de Protección de datos Elaboración de Proceso de Gestión de Derechos

			Elaboración de Formatos de solicitud
Capacitación	\$500,00	\$ 500,00	Se realizará la capacitación durante 3 meses
TOTAL		\$ 2.500,00	

Costo para Software de gestión ERP's

Tabla 12

Costo ERP's

SOFTWARE DE GESTIÓN ERP'S			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Software de gestión de ERP	\$ 800,00*2	\$ 1600,00	Contratación se Software/ 2 años
Mantenimiento mensual ERP	\$ 30,00*30	\$ 900, 00	Mantenimiento mensual/30 días
TOTAL SOFTWARE DE GESTIÓN ERP'S		2.500, 00	

Por medio de la presentación de presupuesto la gerencia de Dimaxycomp Cía. Ltda. da paso a la contratación del Software de gestión ERP' llamado Venture que será utilizado durante dos años para mayor agilidad en el proceso del modelo de gestión.

Costo para Trabajo remoto

Tabla 13

Costo para el Trabajo remoto

TRABAJO REMOTO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Subsidio de internet y luz	\$ 30, 00*30	\$ 900, 00	Gastos de servicio básicos
BPM	\$50, 00*30	\$1500, 00	Implementación de un sistema de red empresarial
Mantenimiento	\$10, 00*30	\$300, 00	Mantenimiento por 30 días
TOTAL TRABAJO REMOTO		\$2700, 00	

La empresa mantiene como política subsidiar el servicio de internet, luz e infraestructura ya que se está manejando un trabajo desde casa, además de ello hace la contratación de un sistema de BPM para resguardar la información empresarial.

Resumen de presupuestos

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto es de **\$6.882,23**, y el presupuesto para transformación digital es de **\$14.600,00**.

Tabla 14

Resumen del Presupuesto estimado para el Desarrollo del Proyecto de Diseño de Gestión por Competencias

PRESUPUESTO DEL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
Costo total remuneración mensual del Analista de Talento Humano	\$ 1.019,20
Costo para el Desarrollo del Proyecto	\$ 862,07
Costo para Socialización y Capacitación del Modelo de Evaluación de Desempeño.	\$ 1.800,96
Socialización y Capacitación	\$ 300,96
Servicios profesionales especialista en desarrollo organizacional	\$ 1.500,00
Costo para la Comunicación Organizacional	\$ 3.200,00
TOTAL	\$ 6.882,23

Tabla 15

Resumen del Presupuesto estimado para Transformación Digital de Diseño de Gestión por Competencias en Dimaxycomp Cía. Ltda.

PRESUPUESTO PARA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Costo de Innovación/Tecnología	\$ 6.000,00
Costo de Innovación – Analista de procesos	\$ 900,00
Costo para Big Data y análisis	\$ 2.500,00
Costo para Software de gestión ERP's	\$ 2.500,00
Costo para el Trabajo remoto	\$ 2.700,00
TOTAL	\$ 14.600,00

Tabla 16

Resumen del Presupuesto Total estimado para el Proyecto de Diseño de Gestión por Competencias de Dimaxycomp Cía. Ltda.

RESUMEN DEL IMPACTO FINANCIERO Y LABORAL DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
Presupuesto del diseño del modelo de evaluación de desempeño	\$ 6.882,23
Presupuesto para transformación digital	\$ 14.600,00
TOTAL	\$ 21.482,23

Necesidades Específicas

Las necesidades específicas para el proyecto de diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para evaluar las competencias específicas para cada puesto de trabajo en la empresa Distribuidora Comercial Mayorista Dimaxycomp Cía. Ltda., se detallan a continuación:

Habilidades digitales.

El plan de capacitación para colaboradores incluirá el desarrollo de competencias digitales básicas y avanzadas:

- **Competencias fundamentales:** Habilidades mínimas necesarias para usar tecnologías digitales, como navegar por Internet y gestionar contraseñas.
- **Comunicación:** Capacidad para enviar correos electrónicos, adjuntar archivos y utilizar redes sociales adecuadamente.
- **Gestión de información y contenidos:** Habilidad para usar buscadores, evaluar la fiabilidad de la información en línea y acceder a contenido desde diferentes dispositivos.
- **Transacciones:** Capacidad para crear cuentas en línea, realizar compras de forma segura y completar formularios digitales.
- **Resolución de problemas:** Habilidad para encontrar soluciones mediante preguntas frecuentes, tutoriales y software, aumentando así la productividad.
- **Seguridad:** Conocimiento de buenas prácticas para proteger datos, actualizar

contraseñas y prevenir virus.

- **Competencias digitales avanzadas:** Habilidades especializadas necesarias en el ámbito digital, que incluyen marketing digital, análisis web y análisis de datos. (De Vita, 2022).

Con la revolución digital y gracias a que todas las personas se deben adaptar adaptarnos al avance tecnológico a una velocidad mayor, Dimaxycomp Cía. Ltda. como muchas otras empresas del país y del mundo, desde el año 2020 por pandemia, empezó a implementar el trabajo remoto, así como también reuniones virtuales, y en este desarrollo de nuevas actividades para todos los colaboradores, se ha comprometido a desarrollar procesos sistematizados que les permita realizar de forma digital procesos que se realizaban de forma manual, también se ha creado una aplicación para que desde el dispositivo móvil se realicen controles y seguimiento a la adquisición de productos, entre todos estos cambios dirigidos a enriquecer las habilidades digitales de todos los colaboradores, se plantea que el plan de capacitación sea continuo y para todas las áreas de la compañía, así también se realizará la adquisición de los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de las diferentes capacitaciones y talleres a impartir.

Relaciones del Proyecto

Gestión de cambio enfocado en el diseño de gestión por competencias.

La gestión del cambio dentro de nuestra empresa Dimaxycomp, especialmente cuando se enfoca en el diseño de gestión por competencias, requiere de un enfoque estratégico que involucre varias etapas y acciones. A continuación, se detalla cuales podría implementarse esta gestión del cambio dentro de nuestra empresa.

- **Análisis de Competencias Actuales**

Realizar un análisis de las competencias actuales de los empleados para identificar brechas en habilidades y conocimientos que son necesarios para el nuevo enfoque de gestión por competencias.

- **Identificación de Competencias**

Definir las competencias clave que se requieren para los diferentes roles dentro de la empresa mayorista. Esto puede incluir habilidades en ventas, gestión de inventarios, atención al cliente, y manejo de tecnologías de información.

- Desarrollo de un Plan Estructurado

Crear un plan que incluya objetivos claros, fases de implementación, recursos necesarios y un cronograma. Incluir componentes de formación y desarrollo que se alineen con las competencias identificadas.

- Transparencia en el Proceso

Comunicar de manera clara y constante los motivos del cambio, los beneficios y cómo afectará a los empleados. Utiliza diferentes canales de comunicación para asegurar que todos estén informados.

- Programas de Formación

Implementar programas de capacitación centrados en las competencias necesarias. Utilizar métodos variados como talleres, cursos online, y coaching individualizado para adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje.

- Sistemas de Gestión

Introducir herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de competencias, evaluación del desempeño y desarrollo profesional. Estas herramientas deben estar alineadas con los objetivos comerciales de la mayorista.

- Sistema de Evaluación Continua

Establecer indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de la gestión por competencias en relación con los objetivos de negocio. Realizar evaluaciones periódicas y proporcionar retroalimentación a los empleados.

- Ciclo de Mejoras

Fomentar una cultura de mejora continua donde el aprendizaje y la adaptación sean parte de la estructura organizacional. Permitir que los empleados propongan cambios y mejoren el proceso de forma colaborativa.

- Superar la Resistencia

Identificar fuentes potenciales de resistencia y abordar inquietudes a través de sesiones de consulta, talleres y encuentros de *feedback*. Escuchar las preocupaciones puede facilitar la aceptación del cambio.

- Revisión y Ajuste del Proceso

Monitorear regularmente el avance hacia los objetivos establecidos y hacer los ajustes necesarios. Esto incluye la revisión de los objetivos de competencias y la eficacia del entrenamiento y desarrollo.

Al implementarse la gestión de cambio en Dimaxycomp a través del diseño de gestión por competencias no solo mejora las habilidades del personal, sino que también potencia la eficiencia operativa y el crecimiento organizativo. Adoptar un enfoque estructurado y comunicativo favorece la aceptación entre los empleados y asegura que la organización esté bien posicionada para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Valor Añadido del Capital Humano (human capital value added)

En la actualidad el área de talento humano, por muchas razones, tiene diferentes indicadores que miden el rendimiento y lo que no, pero a menudo no rastrean el impacto que los empleados tienen en el rendimiento financiero. Esto sucede principalmente porque siempre ha habido una discusión sobre la metodología para calcular dichos indicadores (Corpa, 2017).

El valor agregado del capital humano (AVCV) es un indicador, o medida, del valor financiero (ganancia) que un empleado promedio aporta a una organización. En otras palabras, muestra la ganancia promedio por empleado o en qué medida el empleado promedio contribuye al resultado final. La HCVA se calcula normalmente trimestralmente, lo que significa que se calcula cuatro veces al año (Ricardo, 2020).

Si las organizaciones quieren comprender el impacto financiero real de los empleados, deben calcular el Valor Agregado del Capital Humano (AVAC).

Los datos necesarios para este KPI se han tomado de informes y estados financieros estándar de Dimaxycomp Cía. Ltda., como resultado del ejercicio económico 2023.

Se puede calcular el HCVA restando todos los gastos corporativos, excepto el pago y los beneficios, de los ingresos generados y dividiendo el beneficio ajustado por el número de empleados a tiempo completo (FTE). Los costos totales son la diferencia entre los ingresos y las ganancias antes de impuestos, los costos de los empleados son el pago y los beneficios, y los FTE son el número promedio de empleados a tiempo completo, esta medición es recomendable realizarla trimestralmente (Corpa, 2017).

A continuación, se detallan los datos con los que se realizará la medición de HCVA

Tabla 17

Datos para HCVA

DATOS		
INGRESOS TOTALES	+	\$ 12.471.585,39
COSTO TOTAL	-	\$ 12.432.785,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	=	\$ 38.799,44
COSTO DE PERSONAL		
PERSONAL BODEGA		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		\$ 281.203,44
REMUNERACIONES		
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL		\$ 52.097,88
BENEFICIOS E INDEMNIZACIONES		\$ 37.485,57
TOTAL, GASTO VENTAS		\$ 370.786,89
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		\$ 182.680,46
REMUNERACIONES		
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL		\$ 37.043,89
BENEFICIOS E INDEMNIZACIONES		\$ 66.371,72
TOTAL, GASTO ADMINISTRATIVO		\$ 286.096,07

TOTAL, COSTO PERSONAL	\$ 656.882,96
-----------------------	---------------

FÓRMULA 1: HCVA

$$\begin{aligned}
 \text{HCVA} &= \frac{\text{Ingresos} - (\text{Costos totales} - \text{Costos total de personal})}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}} \\
 &= \frac{\text{USD } 12.471.585,39 - (\text{USD } 12.432.785,95 - \text{USD } 656.882,96)}{63} \\
 &= \text{USD } 11.042,58
 \end{aligned}$$

Dónde:

Ingresos = Ingresos totales

Ingresos Totales = \$ 12.471.585,39

Costos totales = Ingresos – Utilidad antes de impuestos

Costos Totales = \$12.471.585,39 - \$38.799,44

Costos Totales = \$12.432.785,95

Costos de personal = Pago + Beneficios

Costo De Personal = \$463.883,90 + \$192,999.06

Costo De Personal = \$656.882,96

FTE son el número promedio de empleados a tiempo completo = 63

La rentabilidad promedio de cada trabajador es de USD \$11,042.58

El valor agregado del capital humano (HCVA) es una medida de la rentabilidad del empleado promedio en una organización. Cuanto mayor sea la rentabilidad por empleado, mejor. Es posible que desee medir este indicador a lo largo del tiempo una vez que tenga un punto de referencia y apunte más alto.

Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

Retorno de la Inversión (ROI), es una medida que se utiliza para evaluar la eficiencia de una inversión. El ROI se calcula generalmente como el beneficio neto de la inversión dividido por el costo de la inversión, conjuntamente con el capital humano refiriéndose, al conjunto de habilidades, conocimientos, y experiencia que poseen los empleados (Chiavenato, 2009a).

Invertir en capital humano implica formación, capacitación, bienestar y desarrollo profesional. El beneficio neto, en el contexto del capital humano, puede incluir aumentos en

la productividad, reducción de costos por rotación de personal, mejoras en la satisfacción del cliente, y un incremento en los ingresos debido a un mejor desempeño del empleado; mientras que el costo de la inversión puede incluir costos de reclutamiento, capacitación, beneficios, y otros gastos relacionados con la creación y mantenimiento de un equipo de talentos.

A continuación, se detallan los datos con los que se realizará la medición.

Tabla 18

Datos para ROICH

DATOS		
INGRESOS TOTALES	+	\$ 12.471.585,39
COSTO TOTAL	-	\$ 12.432.785,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	=	\$ 38.799,44
COSTO DE PERSONAL		
PERSONAL BODEGA		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		\$ 281.203,44
REMUNERACIONES		
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL		\$ 52.097,88
BENEFICIOS E INDEMNIZACIONES		\$ 37.485,57
TOTAL, GASTO VENTAS		\$ 370.786,89
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS		\$ 182.680,46
REMUNERACIONES		
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL		\$ 37.043,89
BENEFICIOS E INDEMNIZACIONES		\$ 66.371,72
TOTAL, GASTO ADMINISTRATIVO		\$ 286.096,07
TOTAL, COSTO PERSONAL		\$ 656.882,96

FÓRMULA 2: ROICH

$$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo total de personal}}{\text{Inversión}}$$

$$\begin{array}{r}
 \text{Costo total de personal} \\
 \text{USD 38.799,44 + USD 656.882,96} \\
 = \frac{\quad}{\text{USD 656.882,96}} \\
 = \quad \quad \quad \$ 1,06
 \end{array}$$

Dónde:

Ingreso Neto antes de Impuestos= Ingresos Totales –
Costos Totales

Ingresos Neto antes de Impuestos = \$ 12.471.585,39 -
\$12.432.785,95

Ingreso Neto Antes de Impuestos= 38,799.44

Costos de personal = Pago + Beneficios

Costo De Personal = \$463.883,90 + \$192,999.06

Costo De Personal = \$656.882,96

Por cada USD 1 invertido en capital humano se obtiene un retorno de USD 1,06

Se refleja un retorno de 1,06 por cada inversión realizada en Capital humano. Esto significa que la inversión en capital humano es rentable, ya que genera un beneficio adicional de USD 0.06 por cada dólar invertido. Este retorno a pesar de que es positivo es relativamente bajo, lo que se sugiere, aunque la inversión es beneficiosa, se puede analizar oportunidades para optimizar el recurso o examinar otras áreas de inversión en las que el retorno sea más alto.

Retorno de la Inversión en Empleados-individual

EL ROI, es un indicador que permite evaluar el retorno de las inversiones que se han realizado, posibilita identificar el beneficio obtenido en torno a la inversión realizada.

La fórmula de ROI, se compone de dos elementos:

- a) Beneficio: Ingreso o ganancia obtenida después de restar los costos y gastos asociados a la inversión.
- b) Inversión: - Cantidad total invertida en una acción, proyecto o negocio, incluye todos los costos y gastos asociados a la inversión.

El ROI puede ser interpretado de la siguiente manera:

- ROI positivo: La inversión ha generado beneficios.

- ROI negativo: La inversión ha generado pérdidas.
- ROI cero: La inversión no ha generado beneficios ni pérdidas (Kaplan, 2019).

A continuación, se detallan los datos con los que se realizará la medición:

Tabla 19

Datos para ROI

COSTO TOTAL DEL TRABAJADOR	
SUELDO	\$ 5,520.00
FONDOS DE RESERVA	\$ 459.82
DECIMO TERCERO	\$ 460.00
DECIMO CUARTO	\$ 460.00
APORTE PATRONAL	\$ 615.48
CCC 1%	\$ 55.20
TOTAL, COSTO DEL TRABAJADOR	\$ 7,570.50

El costo total por trabajador, además del sueldo se debe considerar los beneficios de ley establecidos por contrato, en la legislación nacional, se incluye décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, aporte patronal y contribución del 1% de capacitación.

Tabla 20

Inversión en desarrollo

INVERSIÓN EN DESARROLLO	
CAPACITACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	\$ 45.00
CAPACITACIÓN DE BPM	\$ 40.00
CURSO DE EXCEL AVANZADO	\$ 100.00
CURSO POSICIONAMIENTO DE MERCADO	\$ 55.00
ESCUELA DE VENTAS	\$ 65.00
TOTAL INVERSIÓN EN DESARROLLO	\$ 305.00

Para lo colaboradores, considerando el giro del negocio se debe considerar mínimamente las siguientes capacitaciones: Atención al cliente, BPM, Excel avanzado, posicionamiento de mercado y escuela de ventas.

FÓRMULA 3: ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultado (esperado o desempeñado)}}{\text{Costo Total del Trabajador}}$$

$$\begin{aligned}
 & \frac{\text{Costo total del trabajador + inversión en desarrollo}}{\text{USD 11,042.58}} \\
 = & \frac{\text{USD 7570,50 + USD 305}}{\text{USD 1.40}} \\
 = & \text{USD 1.40}
 \end{aligned}$$

Por cada USD 1 invertido en el desarrollo de empleados se obtiene un retorno de USD 1.40. Se refleja un retorno de 1,40 por cada inversión realizada en un empleado, esto indica que el gasto en el desarrollo de los empleados no solo se está recuperando, también está generando un retorno adicional. Es una señal que las iniciativas de capacitación y desarrollo de empleados está dando como resultado un incremento significativo en el valor o rendimiento que los empleados aportan a Dimaxycomp Cía. Ltda.

Con base a los resultados obtenidos se puede visualizar que la rentabilidad promedio de cada trabajador da un resultado de USD 11,042.58 indicando que cada trabajador está contribuyendo significativamente al rendimiento de la empresa, en la parte de invertido en capital humano se obtiene un retorno de USD 1.06 por cada dólar invertido en capital humano es notablemente alto, lo que indica que la inversión en el desarrollo de los empleados está funcionando de manera adecuada. Sin embargo, en la parte de invertido en capital humano que se obtiene el retorno de USD 1.40 se visualiza que hay áreas que mantiene un deseable rendimiento. Por ende, para mejorar a futuro es necesario diseñar estrategias más específicas las mismas permitan optimizar el rendimiento y el impacto de los empleados dentro de la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda., entre ellos se puede mencionar lo siguiente:

- Aumentar la rentabilidad por trabajador mediante capacitación y recursos mejorados.
- Optimizar el retorno de inversión en capital humano revisando y ajustando inversiones.
- Mejorar el retorno específico por dólar invertido al analizar y ajustar inversiones menos efectivas.
- Fortalecer la motivación y alineación estratégica para incrementar el compromiso y la productividad.

- Optimizar la gestión del capital humano para mejorar la contratación, desarrollo y retención de empleados.

Permitiendo que a futuro este análisis llegue a ser un punto significativamente para los resultados de la empresa Dimaxycomp Cía., teniendo un impacto en términos de rentabilidad y retorno sobre la inversión en capital humano, generando un ambiente más productivo, eficiente y atractivo tanto para los empleados como para los clientes.

Para finalizar es apropiado resumir las características principales de la contribución realizada; al respecto, cabe señalar que, se ha identificado que Dimaxycomp, al ser una empresa familiar, carece de un modelo de gestión por competencias formal. El proyecto aborda esta necesidad con el diseño de un modelo que define competencias específicas para cada puesto, optimizando el desempeño laboral y la adaptación a las demandas del mercado. La implementación incluye un presupuesto que abarca los costos de personal, tecnología, capacitación y comunicación, destacando la importancia de una inversión estratégica en talento humano para maximizar la productividad.

Además, la transformación digital impulsa la eficiencia operativa, integrando herramientas como el ERP y el BPM para optimizar el trabajo remoto y la seguridad de la información. En conjunto, estas iniciativas promueven el desarrollo de competencias digitales esenciales, alineando a los empleados con los avances tecnológicos y fortaleciendo su capacidad para responder a los cambios del mercado.

Este enfoque integral no solo busca cerrar brechas en competencias, sino también fomentar una cultura de mejora continua, donde la gestión del cambio es fundamental para reducir resistencias y fortalecer el capital humano. Al final, este capítulo permite establecer una base sólida para las conclusiones finales, que resaltarán cómo el fortalecimiento de las competencias y la digitalización contribuyen a la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en Dimaxycomp.

Así, la implementación de un modelo de gestión por competencias en Dimaxycomp Cía. Ltda. representa un paso esencial hacia la optimización de sus procesos de talento humano, mejorando la alineación de las habilidades de los colaboradores con las demandas

del mercado. La inversión financiera en capacitación, tecnología, y cambio organizacional está justificada por los beneficios que se espera obtener en productividad, competitividad, y eficiencia operativa.

Este modelo no solo permitirá reducir las brechas de competencias existentes, sino también potenciar el rendimiento del personal, contribuyendo a la creación de valor a través del capital humano y, en última instancia, al crecimiento sostenible de la empresa. Además, el análisis detallado de los costos proyectados y la adopción de tecnologías digitales facilitarán una transformación integral que respalde tanto la gestión por competencias como la digitalización de procesos, posicionando a Dimaxycomp Cía. Ltda. para enfrentar futuros desafíos de forma ágil y estratégica.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones Generales

El diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa Dimaxycomp Cía. Ltda. es un gran avance hacia la optimización del desempeño organizacional y el alineamiento de los objetivos estratégicos. Este modelo permitirá identificar las competencias específicas necesarias para cada puesto de trabajo mediante un análisis detallado de las funciones, responsabilidades y expectativas asociadas a cada rol. Esto facilitará la creación de descripciones de puesto precisas y ayudará en la selección, evaluación y desarrollo de personal, asegurando que cada empleado posea y desarrolle las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir eficazmente a los objetivos estratégicos de la empresa. además de potenciar su rendimiento individual, que contribuirá al éxito integral.

Además, la propuesta logrará crear una cultura de aprendizaje y mejora continua al establecer un sistema de retroalimentación y desarrollo profesional enfocado en competencias. Este enfoque permitirá a la organización identificar áreas de mejora en tiempo real y responder proactivamente a las demandas cambiantes del mercado. De esta manera, Dimaxycomp no solo mejorará el desempeño interno, sino que también fortalecerá su capacidad para adaptarse y sobresalir en un entorno competitivo, aumentando así su posicionamiento en el mercado nacional, y sobre todo, siendo capaz de enfrentar los desafíos de una manera eficaz.

En conclusión, el desarrollo de un modelo de gestión por competencias representa una inversión estratégica en el talento humano, clave para el crecimiento sostenible y la competitividad de Dimaxycomp Cía. Ltda. a largo plazo.

Conclusiones Específicas

- La implementación de un modelo de gestión por competencias permitirá una evaluación más minuciosa y objetiva del desempeño de los empleados, alineando sus habilidades con las necesidades específicas de cada puesto de trabajo
- Mediante este modelo, se podrá identificar las brechas de competencias existentes

en la empresa, lo que facilitará el diseño de programas de capacitación para los empleados.

- Al enfocarse en las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, se fomentará el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, logrando mejorar la satisfacción laboral y retención del talento.
- Este modelo brindará a Dimaxycomp la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios del mercado, asegurando que sus empleados tengan las competencias adecuadas para enfrentarse a nuevos desafíos y oportunidades.
- Implementar métricas para evaluar la efectividad del modelo permitirá a la empresa evaluar el impacto de las competencias en el desempeño organizacional, justificando las inversiones en capacitación y desarrollo.

Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del proyecto

El proyecto de diseñar un modelo de gestión por competencias en Dimaxycomp Cía. Ltda., ha demostrado un alto cumplimiento en relación con sus objetivos. Se han desarrollado acciones concretas que ha permitido identificar y desarrollar competencias estratégicas, además que ha ayudado a la contribución del éxito organizacional. La implementación ha generado un impacto positivo en la alineación entre las habilidades y capacidades del personal con los objetivos de la empresa, logrando fortalecer su capacidad de enfrentarse a los desafíos del mercado y su competitividad a largo plazo.

Para el diagnóstico de las competencias existente en Dimaxycomp Cía. Ltda., a través de la utilización de entrevistas con los empleados y gerentes, que nos permitió identificar las habilidades y conocimientos que posee el personal, dando como resultado un informe detallado como base para el desarrollo del modelo.

Al establecer un marco de competencias estratégicas alineadas con los objetivos organizacionales, tomando a consideración un análisis de mercado y las tendencias de la industria, se logró definir las competencias clave que la empresa necesita para su crecimiento.

Se desarrollo e impartió sesiones de capacitación, logrando un incremento en el nivel de competencias de los empleados en las áreas más críticas. Adicional se realizó un seguimiento constante que permitió realizar los ajustes necesarios en el programa de capacitación y en los procesos de evaluación.

Al incorporar el modelo de gestión por competencias en los procesos de selección, evaluación del desempeño y ascensos, se logró la alineación entre competencias y roles mejorando la calidad de contrataciones y la toma de decisiones al momento de ascensos.

Contribuciones

Contribución a Nivel Personal

Pamela: El proyecto realizado ha sido una contribución muy importante para mí desarrollo profesional, y también académico, al ser parte de la empresa con la cual hemos implementado este trabajo me ha permitido, llegar de mejor manera al equipo de trabajo de Talento Humano, es un reconfiguración del trabajo que he venido realizando a lo que hoy las nuevas tecnologías nos invitan a poner en práctica, para que los procesos sean más ágiles y precisos a la hora de ponerlo a funcionar, volver al campo academice después de 10 años ha sido un reto muy importante para mí, para sentirme más activa y sobre todo para potenciar mi experiencia con mis conocimientos, estar en constante capacitación es la clave de lo que “**Voltaire** define: Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan.”, la evolución del mundo actual nos exige estar preparados para prestar el mejor servicio en el área que nos desempeñamos, y más aún cuando formamos parte del equipo que dirige el Talento Humano, porque eso es lo que somos en esta era Talento, estar rodeada de profesionales académicos con los que cuenta la UIDE junto con EIG, me ha permitido aprender de cada uno de ellos, de su experiencia y más de la manera que han transmitido los conocimientos de poseen.

María José: La contribución personal de esta maestría es de gran importancia, me he nutrido de todo lo que en la maestría se ha impartido, el esfuerzo y la motivación diaria puesta en esta carrera muy bonita han sido parte del crecimiento como ser humano que he tenido, y no puedo dejar de mencionar a mis compañeros de maestría, han sido un grupo

del cual he aprendido mucho, pero sobre todo de mi equipo de trabajo durante todo este proceso, la parte de contribución personal que me dejan mis compañeras, es que no importa el lugar en donde hemos estado, la distancia no ha sido impedimento para que podamos aportar sin egoísmos el conocimiento que cada una tiene, ese don de ser compañeras ha sobrepasado en muchas ocasiones limitaciones sin importancia, pues así las hemos tomado. Esta maestría ha sido un hermoso camino recorrido con conciencia y aprendizaje.

Jessica: E realizar este proyecto, me ha ayudado a potenciar mis conocimientos y habilidades, al igual que adquirir nuevos aprendizajes y experiencias compartidas con mis compañeras de proyecto, el cual potenciamos la capacidad de trabajo en equipo con organización y esmero. Reafirmando el gusto y calidez por la Gestión de Talento Humano.

Michelle: Este proyecto ha impulsado en mi desarrollo personal y profesional al fortalecer mis habilidades en comunicación, liderazgo y organización, además de desarrollar un pensamiento crítico y una comunicación asertiva. He aprendido también sobre el manejo del talento humano, la retención del personal y la adaptación de la gestión a los cambios, enfocándose en crear un ambiente laboral agradable.

Nicole: En lo personal considero que este proyecto ha sido una parte fundamental para enriquecer nuestros conocimientos tanto personal como profesional, ya que nos han permitido desarrollar nuestras habilidades y competencias y poder compartirlos con cada uno de nuestros compañeros, además los temas abordados han contribuido de una manera exitosa en la formación académica y así poder desplegarlos de manera efectiva en cada uno de nuestros procesos personales.

Contribución a Nivel Académico

Desde una perspectiva académica, consideramos que este proyecto da un valor agregado para las futuras investigaciones siendo oportunidad para aplicar los conocimientos de aspectos teóricos como prácticos. Asimismo, permitirá desarrollar las habilidades en investigación, análisis, redacción y recopilación de información. Siendo así un aporte

fundamental para formación académica y profesional de tal manera se pueda afrontar a futuros desafíos.

Contribución a la Gestión Empresarial

En lo que respecta a la contribución a la gestión empresarial, se considera que, se está desarrollando una necesidad específica dentro de la organización. Por ende, se implementa una herramienta que no solo se puede aplicar en momentos puntuales, sino que es útil en cualquier momento que lo requiera y puede ajustarse según las necesidades específicas de la empresa. La implementación de un modelo de gestión por competencias puede tener efectos positivos en varios aspectos de la gestión empresarial, incluyendo la retención de talento, el aumento del compromiso de los empleados, el fomento de la productividad, la mejora del clima organizacional y la disminución de las tasas de rotación. Además, esto ayuda a que la organización se vuelva más competitiva en el mercado actual.

Limitaciones del Proyecto

Para diseñar la implementación de un modelo de gestión por competencia, es mencionar las siguientes limitaciones que podrían surgir. Algunas de las limitaciones que surgieron fueron las siguientes:

Tiempo: La implementación de un modelo de gestión por competencias es un proceso que lleva su debido tiempo. Esto puede llevar varios meses o incluso años para desarrollar, fortalecer e implementar de una manera adecuada y que tenga una buena respuesta ante la organización y cada uno de los empleados.

Resistencia al cambio: Los empleados y la alta dirección pueden mostrar resistencia a la variedad de cambios que puedan existir durante este proceso, especialmente si las mismas generan e implican cambios en las políticas, prácticas o la forma de adaptación.

La Competencia Organizacional: Los altos salarios que pueden ofrecen las distintas empresas que requieren perfiles profesionales similares a los que busca Dimaxycomp Ca. Ltda. También aplica la facilidad que estas compañías ofrecen sus servicios y atraer al personal.

Cumplimiento Normativo: Para la implementación de un modelo de gestión por competencias y rige a un cumplimiento de normativas laborales y de igualdad de oportunidades, lo que puede limitar las acciones que la empresa puede tomar.

Recomendaciones

- Se recomienda considerar competencias comerciales, incluir tales como negociación, ventas, marketing y gestión de inventarios.
- Se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño que considere las competencias clave y los indicadores de desempeño
- Conectar el modelo de gestión por competencias con procesos de reclutamiento, selección, evaluación y sucesión.
- Fomentar la colaboración, estableciendo equipos de trabajo que promuevan la colaboración y el intercambio de conocimientos.
- Realizar seguimiento continuo del modelo y realizar ajustes de ser el caso necesario.
- Involucrar a los colaboradores en el proceso de desarrollo e implementación del modelo.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque. Diccionario de Competencias. La Trilogía*. Argentina: Granica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblo.
- Bello, E. (2022). *Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productividad*. IEBS Biztech School: <https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/>
- Benítez, T., Rosado, N., y Arias, M. (2024). *Leer, hablar y escribir en la universidad*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Bermúdez, N. (2022). *¿Qué es la capacidad de aprendizaje y cómo fomentarla?* <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-capacidad-de-aprendizaje-y-c%C3%B3mo-fomentarla-noelia>
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. España: ESIC.
- Blanco, A. (2016). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. España: Narcea .
- Bohlander, G., Snell, S., y Shad, M. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Bruno, M., y Gonzales, K. (2024). *Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa comercializadora de equipos médicos, Lima, 2023. Tesis de Grado*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/33bad9c7-4a47-4be7-b48c-b857ba251e73/content>
- Burgos, Á. (2015). *Diccionario de Competencias Componente III: Talento Humano. Desarrollo del Modelo de Gestión de la Empresa*. IAG Asesoría Internacional Cía. Ltda.:

http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/reglamentos/diccionario_de_competencias.pdf

- Campos, A. (2007). *Pensamiento crítico. Técnicas para su desarrollo*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Carvajal, M. (2023a). *Competencias organizacionales y Tipos de competencias*. E-GTH_23_001196_01: <https://eig.brightspace.com/>
- Carvajal, M. (2023b). *Modelo de gestión del Talento Humano y elementos*. E-GTH_23_001190_01: <https://eig.brightspace.com/>
- Casanellas, M., Camós, M., Medir, L., Montolio, D., Sibina, D., Solé, M., y Sayós, R. (2014). *Rúbricas para la valoración de la competencia de capacidad de aprendizaje*. Universitat de Barcelona : <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/58426/1/Rubricas%20competencia%20capacidad%20aprendizaje.pdf>
- Chiavenato, I. (2009a). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.: McGraw Hill.
- Corpa. (2017). *Human Capital Value Added (HCVA)*. Medium: <https://medium.com/true-enterprise-mobility/human-capital-value-added-hcva-cd526f5b7be2>
- De Vita, A. (2022). *Guía de competencias digitales para empleados y RRHH*. Altamira: <https://www.altamirahrm.com/es/blog/guia-competencias-digitales>
- EIG Business School. (2023). *Filosofía del área de Recursos Humanos*. E-GTH_23_001184_01: <https://eig.brightspace.com/>
- García, M. (2023). *Selección - objetivos/ impacto estratégico. Proceso de selección. Planificación de las necesidades de personal*. E-GTH_21_001180_01: <https://eig.brightspace.com/>
- García, Y., Reyes, L., y Javier, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>

- Grupo Castilla. (2024). *Qué es la Gestión por Competencias: objetivos y evaluación*.
<https://www.grupocastilla.es/gestion-por-competencias-como-alinear-trabajadores-y-estrategia/>
- Indeed . (2024). *Características del servicio al cliente*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/caracteristicas-servicio-cliente>
- Juárez, O. (2014). *Administración de Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Patria.
- Kaplan, R. (2019). *The ROI story*. Ebook.
- Llumiluisa, N. (2019). Diseño de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias para la Empresa Dimaxycomp. Cia. Ltda. *Tesis de Grado*. Quito, Ecuador: PUCE.
- Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., y Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Ricardo, R. (2020). *Valor agregado del capital humano (AVCV): definición y medición* .
Estudiando: <https://estudiando.com/valor-agregado-del-capital-humano-avcv-definicion-y-medicion/>
- Rodríguez, A. (2023). *Competencias específicas*. Lifeder:
<https://www.lifeder.com/competencias-especificas-tipos-para-que-sirven-y-ejemplos/>
- Ruiz, M. (2024). *Gestión por competencia y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa prestadora de servicio en Huánuco*. Huánuco, Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/10448/T023_73303411_M.pdf

- Sánchez, J. (2024). *Puesto de trabajo*. <https://definicion.edu.lat/economia/puesto-de-trabajo.html>
- Sanchez, M. (2024). *Gestión por competencias y el desempeño laboral en una empresa de servicios de almacenamiento y transporte*, Lima, 2024. *Tesis de Grado*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/149914/Sanchez_BMK-SD.pdf
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile: RIL.
- SRI. (2024). *SRI en línea/ RUC/ certificados/ certificado Ruc*. <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea>
- Te Recluta. (2024). *Competencias*. <https://terecluta.com/competencias/>

Anexos

Anexo A. Guión de entrevista para levantamiento de información

- *¿Cuál es la misión u objetivo de su puesto de trabajo?*
- *¿A quién le reporta?*
- *¿A quién supervisa?*
- *¿Qué tareas realiza a diario?*
- *¿Qué tareas realiza de forma semanal?*
- *¿Qué tareas realiza de forma mensual?*
- *¿Qué conocimientos técnicos requiere para desempeñar sus actividades?*
- *¿Qué habilidades requiere para cumplir con sus actividades?*
- *¿Con qué áreas internas colabora para realizar sus actividades?*
- *¿Qué herramientas o sistemas utiliza para desempeñar sus actividades?*
- *¿Cuenta con algún indicador de desempeño? ¿Cuál?*
- *¿Cuáles son los objetivos principales que se debe alcanzar?*

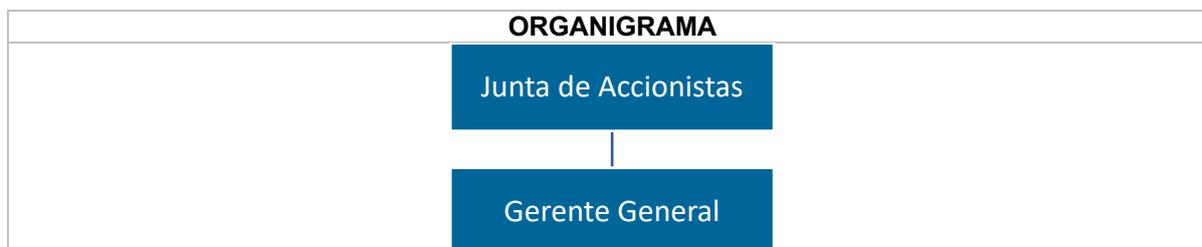
Anexo B. Otros ejemplos de análisis de puestos

ANÁLISIS OCUPACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	ADMINISTRADOR DE LOCAL		
Reporta:	Gerente General		
Supervisa:	Percheros, Cajeros, Empacadores		
Departamento / Área:	Comercial	Remuneración:	\$700
Localización Geográfica:	Según asignación de local		

ORGANIGRAMA



OBJETIVO DEL CARGO

Es la persona encargada de la planeación organización, dirección y control de actividades en el local, maneja óptimamente los recursos materiales, humanos financieros y tecnológicos que se le han confiado, con la finalidad de conseguir los objetivos que la empresa previamente se ha fijado.

DESCRIPTIVO DE CARGO

Actividades

1	Supervisar el ingreso de mercadería de proveedores y transferencias de las distintas bodegas.
2	Coordinar con todos los locales y bodegas de almacenamiento la cantidad de mercadería que debe recibir.
3	Firmar y colocar el sello de recibido en el documento que se envía al administrador del local principal para que firme la factura del proveedor una vez que el pedido este completo.
4	Realizar transferencias de mercadería hacia las otras bodegas.
5	Controlar y despachar mercadería de la oficina.
6	Verificar y constatar físicamente que la mercadería que cargan los vehículos esté facturada.
7	Garantizar inventarios perfectos, participando en la realización de los inventarios cíclicos que se realizan semanalmente.
8	Asignar tareas, delegar responsabilidades y supervisar al personal del local.
9	Garantizar que se mantienen las existencias adecuadas de mercancía, y que el mantenimiento de las existencias se lleva a cabo de forma eficiente.
10	Asegurar el cumplimiento de mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.
11	Resolver quejas, comentarios y preguntas de clientes relacionadas con las ventas y el servicio.
12	Analizar e interpretar preferencias del cliente, tendencias de mercado, actividades de los competidores y registros de funcionamiento, e iniciar cambios para aumentar las ventas y mejorar la eficiencia.
13	Capacitar al equipo de trabajo (producto, servicio, técnicas de venta, experiencia de la marca).
14	Apertura y cierre del local.

PERFIL DE CARGO

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS/ HABILIDADES DURAS

Administración de Empresas

Computación y sistemas contables

Marketing básico, gestión de ventas.

HABILIDADES BLANDAS		PONDERACIÓN
1	Comunicación	A
2	Trabajo en equipo	B
3	Adaptabilidad	B

4	Integridad y Ética	B
5	Resolución de problemas	B

PERFIL PROFESIONAL	
<u>Educación Formal:</u>	<u>Experiencia en el cargo:</u>
• Tercer nivel en Administración de Empresas	• 2 años
<u>Idiomas:</u>	• Español
<u>Programas Informáticos:</u>	• Paquete Office
	• Facturación
	• Manejo de portales

RELACIONES	
<u>Internas (áreas)</u>	<u>Externas (organizaciones)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Ventas • Cajeros • Percheros • Empacadores • Estibadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Personal de transporte

ANÁLISIS OCUPACIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Cargo:	EMPACADOR		
Reporta:	Administrador del local		
Supervisa:	Estibadores		
Departamento / Área:	Comercial	Remuneración:	\$460
Localización Geográfica:	Según asignación de local		

ORGANIGRAMA
<pre> graph TD A[Administrador] --- B[Empacador] </pre>
OBJETIVO DEL CARGO
Despachar los productos según las listas e instrucciones recibidas del jefe inmediato y entregarlas a los clientes.

DESCRIPTIVO DE CARGO

Actividades	
1	Trasladar mercadería de las bodegas al punto de venta.
2	Cargar y descargar las mercaderías recibidas en bodega.
3	Colaborar en la preparación de las listas cuando los clientes dejen en el despacho.
4	Ayudar en la limpieza y organización de la bodega.
5	Colaborar en la toma de inventario físico en las bodegas cuando sea necesario.
6	Pesar en fundas de 1 libra los granos, harinas y arroces de marca propias de la empresa.
7	Llenar de mercadería las perchas colocando al final el producto recién llegado.
8	Verificar que los productos en percha no estén vencidos.
9	Realizar aquellas otras tareas afines al puesto y que le sean encomendadas, o resulten necesarias, particularmente aquellas que se deriven de los conocimientos o experiencias exigidos por la asignación del puesto

PERFIL DE CARGO

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS/ HABILIDADES DURAS		
Servicio al cliente		
Alacena / perchas		
Medidas de peso, pesaje		
HABILIDADES BLANDAS		PONDERACIÓN
1	Atención al cliente	C
2	Trabajo en equipo	C
3	Adaptabilidad	B
4	Integridad y ética	A

PERFIL PROFESIONAL	
Educación Formal:	Experiencia en el cargo:
• Título de bachiller	• 1 año
Idiomas:	• Español
Programas Informáticos:	• No Aplica

RELACIONES	
Internas (áreas)	Externas (organizaciones)
<ul style="list-style-type: none"> • Estibadores • Percheros • Administrador de local • Cajeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Personal de Transporte • Seguridad • Clientes

