

Maestría en

Gestión del Talento Humano

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

AUTORES:

Alvarez López Miryam Catalina
Coronel Tamayo Jeaninne Nicole
Jaya Mosquera Jorge Luis
Ochoa Vásquez Erika Narcisa
Peña Gallardo Ana Luisa
Pozo Lemus María Dolores
Revelo Cáceres Daniel Andrés

TUTORES:

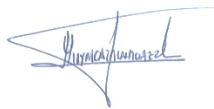
Sigrid Arrieta
Jorge Contenti
María García
Esteban Arias

“Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en la formación, evaluación y desarrollo para fortalecer el sentido de pertenencia y la retención del talento en MAC Representaciones S.C.C.” Quito, (Noviembre 2025)

Certificación de Autoría

Nosotros, **Alvarez López Miryam Catalina, Coronel Tamayo Jeaninne Nicole, Jaya Mosquera Jorge Luis, Ochoa Vásquez Erika Narcisa, Peña Gallardo Ana Luisa, Pozo Lemus María Dolores, Revelo Cáceres Daniel Andrés** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



Alvarez López Miryam Catalina



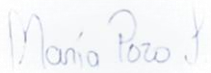
Coronel Tamayo Jeaninne Nicole



Jaya Mosquera Jorge Luis



Ochoa Vásquez Erika Narcisa



Pozo Lemus María Dolores



Peña Gallardo Ana Luisa



Revelo Cáceres Daniel Andrés

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Alvarez López Miryam Catalina, Coronel Tamayo Jeaninne Nicole, Jaya Mosquera Jorge Luis, Ochoa Vásquez Erika Narcisa, Peña Gallardo Ana Luisa, Pozo Lemus María Dolores, Revelo Cáceres Daniel Andrés** en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en la formación, evaluación y desarrollo para fortalecer el sentido de pertenencia y la retención del talento en MAC Representaciones S.C.C.* autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (noviembre 2025).



Alvarez López Miryam Catalina



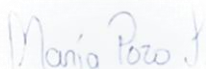
Coronel Tamayo Jeaninne Nicole



Jaya Mosquera Jorge Luis



Ochoa Vásquez Erika Narcisa



Pozo Lemus María Dolores



Peña Gallardo Ana Luisa



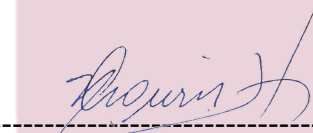
Revelo Cáceres Daniel Andrés

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduandos: **Alvarez López Miryam Catalina, Coronel Tamayo Jeaninne Nicole, Jaya Mosquera Jorge Luis, Ochoa Vásquez Erika Narcisa, Peña Gallardo Ana Luisa, Pozo Lemus María Dolores, Revelo Cáceres Daniel Andrés** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



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



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

Dedicatoria y agradecimientos

Mi ofrecimiento y gratitud a Dios por estar siempre a mi lado, por ser mi luz y guía, darme fortaleza, sabiduría y perseverancia, por mantenerme de pie incluso en los momentos más difíciles por los que tuve que atravesar; a mis Padres Elías y Cecilia por su presencia, su amor y apoyo incondicional, paciencia y confianza, por siempre estar para mí; a otros seres queridos (familia, amigos) que también me impulsaron y acompañaron en este recorrido; y a un pequeño angelito que fue mi compañía de manera dulce y silenciosa en este objetivo académico. Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, a EIG Business School y a su personal académico por brindarme nuevos conocimientos, por su guía, sus comentarios y por crear un ambiente de aprendizaje exigente y de respeto. A mis compañeros del Grupo 7 con quienes compartí experiencias, esfuerzos, aprendizaje, risas; por hacer de este desafío académico un trayecto muy agradable y enriquecedor del cual disfruté mucho; por ser un grupo muy profesional, comprometido y de gran calidad humana. A cada uno de ustedes mi gratitud, por haber sido un gran aporte en este nuevo reto.

Miryam

Deseo comenzar expresando mi agradecimiento a Dios, por darme la oportunidad de comenzar y terminar esta etapa y este proyecto, que han aportado significativamente a mi desarrollo tanto personal como profesional. Asimismo, quiero manifestar mi inmensa gratitud a mi esposo, cuyo respaldo y compañía fueron cruciales para lograr este objetivo. Además, agradezco a mis docentes por transmitir su saber y experiencia, así como a mis compañeros de grupo por el afecto humano, la dedicación y la ayuda inestimable que me brindaron durante este proceso. Por último, quiero dedicar este trabajo a Dios por proveerme de la determinación, la lucidez y la constancia que he requerido para finalizar este proyecto. A mi marido, por su cariño, paciencia y apoyo sin condiciones, que me motivaron para seguir adelante incluso en los tiempos más difíciles.

Erika

Dedico este trabajo a mis padres y mi pareja, cuyo apoyo incondicional ha sido la base fundamental para alcanzar esta meta. A quienes siempre han creído en mí, incluso en los momentos en los que yo dudé, y que con sus palabras, paciencia y cariño me motivaron a continuar. Este triunfo no es solo mío; pertenece a quienes caminaron conmigo en este proceso y fueron mi mayor fortaleza. Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por darme la salud, sabiduría y por hacer posible la

culminación de esta etapa tan significativa. A los profesores, por compartir su conocimiento con dedicación y por su compromiso académico que enriqueció de forma invaluable mi formación. A mis compañeros del grupo 7, gracias por sus aportes, cooperación y la confianza que hizo este proceso más enriquecedor y humano. De cada uno me llevo aprendizajes que permanecerán conmigo.

Jorge

Quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría para culminar con éxito esta etapa de mi vida, a mi esposo compañero de vida, por su amor y su apoyo de siempre, gracias por la paciencia y por todas las palabras de aliento a seguir, gracias por caminar a mi lado y celebrar cada uno de mis logros. Este trabajo representa un capítulo del camino que aún nos falta por recorrer. A mi hijo, mi mayor tesoro y la bendición más grande que tengo, por ser la luz que guía cada paso que doy, por ser el motor que me impulsa a esforzarme y ser mejor persona cada día, que este logro sea para ti un ejemplo de que todos los sueños se construyen a base de sacrificio, amor y dedicación, A mis padres, por su amor inmenso y por todas sus enseñanzas que con humildad y esfuerzo han hecho de mí la persona que soy, a mis hermanos por el cariño y la compañía en cada etapa de mi camino, gracias por ser parte importante en mi vida, y por recordarme siempre que lo más preciado que tenemos es la familia. A mis sobrinos y sobrinas con profundo cariño y esperanza en su futuro, que este esfuerzo sea para ustedes muestra de que todo se logra con dedicación y disciplina, y confío plenamente que cada uno de ustedes alcanzara grandes cosas. Y mi eterna gratitud a mis compañeros de Grupo 7 por todo el apoyo brindado, por compartir sus conocimientos y hacer de esta maestría un proceso lleno de sonrisas, aprendizaje y felicidad. Gracias infinitas a todos, este logro también es de cada uno de ustedes.

Ana Luisa

Agradezco profundamente a mis padres, quienes han sido mi guía y mi apoyo en cada decisión importante de mi vida. Gracias por impulsarme a asumir este nuevo reto, incluso cuando sentía miedo porque no era exactamente mi rama. Su confianza en mí fue esencial para dar este paso. A mi hermana, gracias por ser siempre mi impulso, por apoyarme en todo momento y por recordarme que nunca estoy sola. Gracias por tu cariño, por tu fuerza y por estar a mi lado en cada etapa. Este logro también es tuyo, porque sé que puedo contar contigo siempre. Y a mi pareja, gracias por ser mi soporte, mi paz, mi mejor amigo y mi compañía más sincera. Gracias por tu cariño, tu paciencia y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Tu presencia hizo que este camino se sintiera más bonito, más seguro y especial. Gracias por animarme, por sostenerme y por estar a mi lado con amor en cada momento. Hoy sé que este proceso, aunque nuevo y lleno de retos, me hizo crecer y

aprender. Lo disfruté, lo viví con el corazón y sé que todo lo que aprendí lo pondré en práctica con la misma pasión con la que llegué hasta aquí.

Jeaninne

A mi hijo Martín, mi razón más profunda para creer en el poder del talento humano y en la capacidad infinita que todos llevamos dentro. Parte de esta tesis fue escrita pensando en tu futuro, en el mundo que deseo heredarte y en la inspiración que encuentro en tu mirada curiosa. Tú me recuerdas cada día que el verdadero talento nace del amor, la perseverancia y la convicción de que siempre podemos ser mejores.

Que este trabajo sea un testimonio de lo que se puede lograr cuando el corazón guía el camino. Y que, cuando seas mayor, encuentres en estas palabras un reflejo del inmenso orgullo y la esperanza que sembraste en mí.

Para ti, Martín. con todo mi amor y mis sueños unidos a los tuyos.

A mis padres, por ser mi fuerza y mi raíz. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, que la constancia abre caminos y que los sueños se trabajan con humildad y determinación. Este logro es también suyo, porque en cada paso sentí el apoyo incondicional que solo el amor de unos padres puede brindar. A mis hermanas y a mis sobrinos, quienes con su alegría, compañía y palabras de ánimo iluminaron mis días más difíciles. Gracias por recordarme que nunca camino sola y que la familia es un refugio donde siempre encuentro impulso, risa y alivio. Y a mi hijo, mi mayor motivación, gracias por tu paciencia infinita, por comprender mis ausencias y por abrazarme incluso cuando el cansancio me vencía. Tus ojos me recordaron siempre por qué valía la pena seguir adelante. A todos ustedes, mi gratitud eterna. Este logro es un reflejo del amor, la unión y la fe que han puesto en mí.

Dolores

Quiero dedicar este momento de la vida a mis padres, a mis hermanos y a mi pareja (Melita), quienes han sido un gran apoyo en este camino. A todos ellos siempre les agradeceré por siempre motivarme a seguir creciendo como profesional y como persona. Este logro es de todos ustedes.

Daniel

Resumen

MAC Representaciones S.C.C. es una empresa ecuatoriana del sector industrial que enfrenta problemas de rotación en puestos clave, escaso seguimiento al personal, falta de estandarización en los procesos de talento humano y limitaciones para fortalecer el sentido de pertenencia. Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño, la motivación y la retención del talento. Se aplicó un enfoque cualitativo apoyado en la metodología design thinking, entrevistas, revisión documental y análisis organizacional, lo que permitió identificar brechas de competencias y necesidades internas. La propuesta integra un diccionario de competencias, perfiles por puesto, una escala de dominio, lineamientos de evaluación del desempeño y estrategias de formación y desarrollo, complementadas con análisis del valor del capital humano para su factibilidad. Se concluye que el modelo diseñado constituye una herramienta estratégica para estandarizar procesos, fortalecer la experiencia del colaborador y contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

Palabras clave: gestión por competencias, talento humano, retención del personal, design thinking, desarrollo organizacional.

Abstract

MAC Representaciones S.C.C. is an Ecuadorian industrial company that faces challenges related to turnover in key positions, limited employee follow-up, lack of standardization in human talent management processes, and difficulties in strengthening the sense of belonging. This research aimed to design a competency-based management model to improve performance, motivation, and talent retention. A qualitative approach was applied, supported by the design thinking methodology, interviews, document review, and organizational analysis, which made it possible to identify competency gaps and internal needs. The proposal includes a competency dictionary, job profiles, a proficiency scale, performance evaluation guidelines, and development and training strategies, complemented by human capital value analyses to assess feasibility. The results indicate that the proposed model is a strategic tool to standardize processes, enhance the employee experience, and contribute to the company's organizational sustainability.

Keywords: competency-based management, human talent, employee retention, design thinking, organizational development.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1	17
Introducción.....	17
Capítulo 2	40
Marco conceptual	40
Capítulo 3	52
Metodología.....	52
Capítulo 4	54
Formulación de la Propuesta.	54
Capítulo 5	141
Conclusiones y recomendaciones.....	141
Anexos.....	159

Índice de Tablas

Tabla 1.....	35
<i>Análisis FODA MAC Representaciones S.C.C.</i>	35
Tabla 2.....	37
<i>Cifras de MAC Representaciones S.C.C.</i>	37
Tabla 3.....	62
<i>Prototipo de formato de perfil de competencias para MAC Representaciones S.C.C.</i>	62
Tabla 4.....	64
<i>Plantilla de retroalimentación método BODI para MAC Representaciones S.C.C.</i>	64
Tabla 5.....	81
<i>Escala de competencias para MAC Representaciones S.C.C.</i>	81
Tabla 6.....	85
<i>Competencia trabajo en equipo y colaboración MAC Representaciones S.C.C.</i>	85
Tabla 7.....	86
<i>Competencia adaptabilidad y flexibilidad MAC Representaciones S.C.C.</i>	86
Tabla 8.....	87

<i>Competencia orientación al cliente MAC Representaciones S.C.C.</i>	87
Tabla 9.....	87
<i>Competencia ética e integridad MAC Representaciones S.C.C.</i>	87
Tabla 10.....	88
<i>Competencia compromiso con la calidad y mejora continua MAC Representaciones S.C.C.</i>	88
Tabla 11.....	89
<i>Competencia dominio técnico de productos y procesos MAC Representaciones S.C.C.</i>	89
Tabla 12.....	89
<i>Competencia gestión de inventarios y logística MAC Representaciones S.C.C.</i>	89
Tabla 13.....	90
<i>Competencia cumplimiento de normativas técnicas y de seguridad MAC Representaciones S.C.C.</i>	90
Tabla 14.....	90
<i>Competencia solución de problemas técnicos MAC Representaciones S.C.C.</i>	90
Tabla 15.....	91
<i>Competencia liderazgo proactivo MAC Representaciones S.C.C.</i>	91
Tabla 16.....	91
<i>Competencia planificación y organización MAC Representaciones S.C.C.</i>	91

Tabla 17.....	92
<i>Competencia gestión de personas MAC Representaciones S.C.C.</i>	92
Tabla 18.....	92
<i>Competencia toma de decisiones orientada a resultados MAC Representaciones S.C.C.</i>	92
Tabla 19.....	93
<i>Competencia proactividad MAC Representaciones S.C.C.</i>	93
Tabla 20.....	94
<i>Competencia comunicación efectiva MAC Representaciones S.C.C.</i>	94
Tabla 21.....	94
<i>Competencia aprendizaje continuo MAC Representaciones S.C.C.</i>	94
Tabla 22.....	95
<i>Competencia resiliencia MAC Representaciones S.C.C.</i>	95
Tabla 23.....	95
<i>Competencia gestión del tiempo MAC Representaciones S.C.C.</i>	95
Tabla 24.....	110
<i>Evaluación del desempeño MAC Representaciones S.C.C.</i>	110
Tabla 25.....	114
<i>Remuneración mensual y beneficios del analista de talento humano.</i>	114

Tabla 26.....	115
<i>Valor hora analista de talento humano.....</i>	<i>115</i>
Tabla 27.....	116
<i>Costos de desarrollo del proyecto.....</i>	<i>116</i>
Tabla 28.....	117
<i>Costos para socialización y capacitación.....</i>	<i>117</i>
Tabla 29.....	118
<i>Costos de employer branding.....</i>	<i>118</i>
Tabla 30.....	119
<i>Presupuesto total estimado del proyecto.....</i>	<i>119</i>
Tabla 31.....	128
<i>Gestión del cambio MAC Representaciones.....</i>	<i>128</i>
Tabla 32.....	133
<i>Gobernanza corporativa MAC Representaciones S.C.C.....</i>	<i>133</i>

Índice de Figuras

Figura 1	29
<i>Nómina de MAC Representaciones S.C.C.</i>	29
Figura 2	30
Figura 3	41
<i>Relación entre conocimiento y competencias.</i>	41
Figura 4	43
<i>Ejemplos de competencias.</i>	43
Figura 5	47
<i>Cuatro ejes del desarrollo de talentos.</i>	47
Figura 6	49
<i>Criterios para retener al personal y generar sentido de pertenencia</i>	49
Figura 7	51
<i>Etapas de desarrollo de design thinking.</i>	51
Figura 8	56
<i>Representación de la herramienta etnográfica en MAC Representaciones S.C.C.</i>	56
Figura 9	58

<i>Representación del mapa de empatía para analista de talento humano en MAC</i>	
<i>Representaciones S.C.C.</i>	58
Figura 10.	60
<i>Representación de brainstorming para la etapa de ideación en MAC Representaciones S.C.C.</i>	
.....	60
Figura 11.	61
<i>Representación de story board para la etapa de prototipar en MAC Representaciones S.C.C.</i>	
.....	61
Figura 12.	68
<i>Representación conceptual del Modelo de Gestión del Talento Humano en MAC</i>	
<i>Representaciones S.C.C.</i>	68
Figura 13.	75
<i>Componentes de las competencias de MAC Representaciones S.C.C.</i>	
	75
Figura 14.	76
<i>Modelo de competencias de MAC Representaciones S.C.C.</i>	
	76
Figura 15.	79
<i>Clasificación de competencias de MAC Representaciones S.C.C.</i>	
	79
Figura 16.	97
<i>Perfil de puesto jefe de producción.</i>	97

Figura 17	109
<i>Modelo evaluación del desempeño MAC Representaciones S.C.C</i>	109

Capítulo 1

Introducción

Actualmente las organizaciones han cambiado su antiguo modelo enfocado en recursos tecnológicos, financieros y otros activos, a un modelo que prioriza las competencias del colaborador. Lejos ha quedado el clásico concepto que dice que el trabajador por naturaleza es holgazán, sin habilidades, ambicioso, quien hace su trabajo cuando se siente cómodo o simplemente simula que trabaja, por lo que siempre necesita a alguien que le designe y supervise las tareas que éste debe realizar (Taylor, 1985). McClelland (1973) definió a la competencia como un rasgo personal o un conjunto de hábitos que conducen a un desempeño laboral más eficaz o superior, es decir que este rasgo aporta un valor económico a una persona en su puesto de trabajo. Para otros autores, la palabra competencia engloba el estar autorizado para juzgar, así como también tener el derecho de hablar (Caupin, 2006). Por su parte Le Boterf (2011), entiende como competencia al conjunto de elementos representados en el saber actuar, saber movilizar recursos, saber comunicar, saber adecuarse y comprometerse, saber asumir responsabilidades y tener visión estratégica. Es así como se puede concebir que las competencias integran y coordinan un conjunto de elementos que permiten que el trabajador genere valor social en acciones como la mejora del clima laboral, fomento de la colaboración o desarrollo del equipo y también genere valor económico para la empresa.

Bajo estos conceptos anteriormente mencionados, surge el modelo de gestión por competencias, el cual se fundamenta en identificar las competencias que requiere cada organización para alcanzar sus objetivos y para poder crear ventajas competitivas constantemente (Chiavenato, 2022b). No obstante, hay que considerar que éxito de este modelo se logra cuando las competencias trabajan como un todo y no de forma aislada. Otro aspecto para tomar en cuenta es que, las competencias requeridas por la organización no las poseen las máquinas sino las personas, razón por la cual es necesario contar con mecanismos que no se centren solamente en retener a las personas sino en un sistema que ayude a que los colaboradores puedan crecer y desarrollar todo su potencial (Lora-Guzmán et al., 2020). El objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo de gestión por competencias enfocado en la formación, evaluación y desarrollo para fortalecer el sentido de pertenencia y la retención del talento en MAC Representaciones S.C.C.. Actualmente esta empresa no cuenta con dicho modelo, lo que ha generado un ingreso de personal poco calificado, mala gestión de los recursos, falta de compromiso, fuga de talentos, resistencia a los cambios, desmotivación, mal ambiente de trabajo, entre otros. Todas estas variables, han detenido el crecimiento de MAC Representaciones S.C.C. lo que a mediano y largo plazo no solo significaría la pérdida de dinero sino también la disminución de la fuerza de trabajo que actualmente dispone la empresa.

Descripción del problema.

La situación actual de MAC Representaciones S.C.C. refleja una serie de desafíos internos que no comprometen de forma inmediata su operación, pero sí representan riesgos latentes para su sostenibilidad y competitividad a mediano y largo plazo. Uno de los signos más evidentes es la



rotación de personal concentrada en áreas específicas, como puestos técnicos y de apoyo comercial, donde la reposición de talento implica altos costos en procesos de reclutamiento, capacitación y adaptación, además de la pérdida de conocimiento tácito acumulado en la experiencia de los colaboradores que se retiran. Esta situación se agrava al considerar que la empresa opera en un mercado con creciente demanda de perfiles especializados y con una alta competencia entre empresas del sector eléctrico y de telecomunicaciones para atraer y retener talento calificado.

A ello se suma la presencia de brechas en el sentido de pertenencia de ciertos equipos, evidenciadas en actitudes laborales orientadas únicamente al cumplimiento básico de funciones, con escasa proactividad y limitada colaboración transversal. La estructura organizacional simple, si bien otorga agilidad en la toma de decisiones, también genera una alta dependencia de la supervisión directa de la gerencia, lo que puede restringir el desarrollo de habilidades de liderazgo y autonomía en los niveles operativos y medios. Además, la falta de un marco formal para gestionar y desarrollar competencias provoca que la capacitación se centre en necesidades inmediatas sin una visión que se enfoque en el crecimiento laboral y en la estrategia corporativa. Estos signos, sumados a las exigencias de un entorno cada vez más digitalizado, competitivo y orientado a la innovación, conforman un escenario que demanda la adopción de un enfoque estructurado para la gestión del talento humano capaz de identificar, medir y desarrollar las competencias clave que la empresa requiere para consolidar su posición en el mercado y afrontar con éxito los retos futuros.

Consecuencias de no abordar el problema.

El no poseer un modelo de gestión de talento humano basado en competencias en MAC Representaciones S.C.C. y no abordarlo de manera adecuada ocasiona como consecuencias ingreso

de personal no idóneo, desperdicio de recursos, falta de compromiso, rotación de personal sobre todo en áreas críticas, adaptabilidad a los cambios, desmotivación, un ambiente laboral negativo, procesos inadecuados, bajo desempeño laboral, procesos de capacitación y formación improvisados, no contar con colaboradores alineados a la filosofía de la empresa, entre otros; lo que conllevaría como empresa a desacelerar y avanzar en su crecimiento. Por lo tanto, hay que considerar que las empresas crecen y se desarrollan junto con las personas. En un entorno cada vez más digitalizado y competitivo, esta situación podría derivar en una menor productividad, pérdida de clientes, debilitamiento de la cultura organizacional y una desventaja significativa frente a competidores que sí inviertan en el desarrollo integral de su talento humano.

Objetivos.

Objetivo general.

- Diseñar en 12 meses un modelo de gestión por competencias para la formación, evaluación y desarrollo de MAC Representaciones S.C.C., que fortalezca las competencias clave, reduzca la rotación en áreas críticas y aumente el sentido de pertenencia alineado con la estrategia empresarial, incrementando al menos un 15% el nivel de bienestar y desempeño laboral de los colaboradores.

Objetivos específicos

- Diagnosticar en 2 meses el nivel de competencias en el 90 % de los colaboradores, identificando brechas por categoría y su relación con la rotación y el sentido de pertenencia.

- Diseñar en 4 meses un plan de formación que cubra el 80 % de las brechas detectadas, priorizando las que impacten en la retención y la cultura organizacional.
- Estructurar en 3 meses un sistema de evaluación del desempeño con indicadores que midan avances semestrales y su efecto en la rotación y el sentido de pertenencia.
- Delinear en MAC Representaciones S.C.C. un plan de capacitación, formación y desarrollo basado en competencias en un plazo de 1 mes, para fortalecer las habilidades de al menos el 80% de los colaboradores, durante el primer semestre posterior a su ejecución.
- Diseñar un programa de reconocimientos para los colaboradores de MAC Representaciones S.C.C., en un plazo de 2 meses, que incremente la satisfacción laboral en un 15%, durante el primer semestre luego de su aplicación.

Justificación de la investigación.

Analizar el funcionamiento interno de MAC Representaciones S.C.C. permite identificar una serie de signos que respaldan la pertinencia de implementar un modelo de gestión por competencias como herramienta valiosa para desarrollar al capital humano. En primer lugar, se observa una rotación focalizada de personal en áreas críticas, como puestos técnicos y de apoyo comercial, lo cual genera altos costos en procesos de reemplazo y formación, además de pérdida de conocimiento acumulado. De acuerdo con Deloitte (2024), la rotación promedio anual en empresas ecuatorianas alcanza el 14,5 %, un nivel que puede ser aún más alto en posiciones técnicas especializadas, impactando directamente la estabilidad operativa y la competitividad empresarial.

En segundo lugar, se detecta una debilidad en el sentido de pertenencia de ciertos equipos, reflejada en actitudes laborales centradas en el cumplimiento mínimo de funciones, con escasa proactividad y limitada colaboración transversal. Según Chiavenato (2022a), la identificación emocional del colaborador con la empresa es un factor clave para la retención y el alto desempeño, por lo que su ausencia repercute en la cohesión organizacional y en la calidad del trabajo. Otro signo relevante es la alta dependencia de la supervisión directa por parte de la gerencia debido a la estructura organizacional simple. Si bien esta estructura otorga flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, también puede limitar el desarrollo de habilidades de liderazgo intermedio y la autonomía operativa, generando cuello de botella y sobrecarga de funciones en la alta dirección (Mintzberg, 1999).

Finalmente, se evidencia la ausencia de un marco formal para la gestión y desarrollo de competencias, lo que provoca que las acciones de capacitación respondan a necesidades inmediatas, sin un enfoque estratégico de mediano o largo plazo. Esto coincide con lo planteado por Alles (2016), quien sostiene que un modelo de competencias no solo ordena y define las habilidades necesarias, sino que también permite alinear la formación, la evaluación del desempeño y los planes de carrera con los objetivos corporativos. En conjunto, estos síntomas (rotación focalizada en áreas críticas, bajo sentido de pertenencia, dependencia excesiva de la supervisión y falta de un sistema estructurado para desarrollar competencias), sumados a las exigencias de un mercado altamente competitivo y en constante transformación, constituyen indicadores claros de que la implementación de un modelo de competencias puede fortalecer el rendimiento, la retención de talento y la alineación estratégica de MAC Representaciones S.C.C.

Nombre de la empresa.

MAC Representaciones Sociedad Civil y Comercial.

Antecedentes.

MAC Representaciones S.C.C. nace oficialmente en agosto de 2017, su compromiso, esfuerzo y crecimiento constante permitieron que un emprendimiento se convierta en una estructura empresarial sólida. La empresa fue fundada por Marianita Amaya, fundadora y primera presidenta de la organización cuyas principales competencias eran el liderazgo, experiencia y una visión de desarrollo sostenible. De igual manera, se tiene a Omar Vergara, quien actualmente se desempeña como representante legal y gerente general, quien orienta todos sus esfuerzos en el crecimiento, innovación y consolidación de la empresa en el mercado ecuatoriano.

MAC Representaciones S.C.C. cuenta con la acreditación de la norma ISO 9001:2015, la cual garantiza la calidad de sus productos, impulsa la mejora continua de sus procesos y se enfoca en trabajar como un sistema de gestión de calidad alineado con la excelencia.

Durante estos años de operaciones, la empresa ha mostrado un gran sentido de responsabilidad, eficiencia y confianza, lo cual ha permitido que sea un aliado estratégico para el desarrollo de proyectos eléctricos y de telecomunicaciones en todo el Ecuador. Actualmente bajo la



dirección de Omar Vergara, MAC Representaciones S.C.C. continúa su trayectoria de innovación y liderazgo, sin descuidar en ningún momento las necesidades y expectativas de cada uno de los clientes.

Misión, visión, valores.

Misión:

Fabricamos y comercializamos productos y soluciones para el sector eléctrico y telecomunicaciones, con una cultura de calidad de todos nuestros procesos, valiéndonos de una relación de confianza, enfocados en la satisfacción de los clientes (MAC Representaciones S.C.C., 2017).

Visión:

Convertirnos en una empresa reconocida a nivel nacional por su alta calidad y entregas oportunas, preocupados por el cuidado ambiental, contando con personal de alta competencia, el mantenimiento de equipos de última tecnología, la disponibilidad de productos para el sector eléctrico y de telecomunicaciones, sobrepasando las expectativas de los clientes (MAC Representaciones S.C.C., 2017).

Valores:

Los valores que apoyan la filosofía de MAC Representaciones S.C.C. (2017). son los siguientes:

- Respeto: MAC Representaciones S.C.C. reconoce a cada persona y organización con las que interactúan, ofreciendo un trato digno, empático y cortés, promoviendo relaciones basadas en la inclusión, la tolerancia y la colaboración.
- Transparencia: En MAC Representaciones S.C.C se procede con ética, honestidad y claridad en todos los procesos y decisiones de la empresa; con la finalidad de fomentar la confianza de los colaboradores, clientes, proveedores.
- Confianza: En MAC Representaciones S.C.C. la confianza se basa en seguridad, credibilidad, coherencia entre lo que se dice y se hace; apoyados en procesos claros y comprometidos con la calidad.
- Calidad: MAC Representaciones S.C.C. promueve la mejora continua, la eficiencia operativa y el compromiso a través de la elaboración de cada uno de sus productos, los cuales se alinean con los requisitos de la norma ISO 9001:2025.
- Sostenibilidad: MAC Representaciones S.C.C. está comprometido con la protección al medio ambiente, la gestión responsable de recursos y el desarrollo social, razón por la cual sus decisiones están orientadas a largo plazo y el siempre buscan el bienestar de todos sus stakeholders.
- Orientación al cliente: MAC Representaciones S.C.C. además da prioridad a las expectativas, necesidades y satisfacción de sus clientes; mediante la mejora de sus productos y servicios, atención eficiente y de calidad para garantizar

relaciones sostenibles en el largo plazo.

- Innovación: En MAC Representaciones S.C.C. se crean y aplican nuevas ideas para mejorar los procesos, productos y servicios. Fomentando la creatividad y la adaptación al cambio.
- Responsabilidad: En MAC Representaciones S.C.C. se asumen compromisos sociales, legales, éticos, ambientales; asegurando que sus operaciones generen un impacto positivo en sus colaboradores, clientes, proveedores y la colectividad en general.

Actividades, marcas, productos y servicios.

MAC Representaciones S.C.C. es una empresa especializada en la fabricación, comercialización y distribución de herrajes de fibra óptica, telecomunicaciones y eléctricos. Los productos elaborados en plástico de alta resistencia con protección UV, aluminio fundido y acero galvanizado cumplen con los más altos estándares de calidad (normas INEN e ISO). Cumplen normas nacionales e internacionales, garantizando calidad, durabilidad, resistencia y seguridad y rendimiento en diversos entornos.

Sus instalaciones permiten brindar soluciones en diseño de matricería y de nuevos productos. Además, cuenta con una línea complementaria de tornillería, sujetadores y artículos metálicos como ruedas orientables, perchas y ganchos, la cual mantiene el compromiso con la excelencia. Se encuentra posicionada como socio estratégico de sus clientes mediante productos duraderos, procesos automatizados, precios competitivos y entregas oportunas, contribuyendo así al desarrollo



de proyectos de infraestructura en el país. Este compromiso se refleja en la certificación ISO 9001:2015, obtenida gracias a auditorías rigurosas y a un sistema de mejora continua que optimiza constantemente los procesos productivos y de servicio (ISO, 2015) . Sus instalaciones permiten brindar soluciones innovadoras en diseños de matricería y nuevos productos.

MAC Representaciones S.C.C. atiende el mercado a nivel nacional, tanto para clientes del sector privado como para entidades del Estado ecuatoriano. Su crecimiento sostenido se cimenta en la calidad de sus productos, la mejora continua de sus procesos y el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2015, que ampara su sistema de gestión de calidad y su compromiso con la excelencia.

Ubicación de la sede.

Con la finalidad de abastecer a sus clientes a nivel local y nacional, las oficinas de MAC Representaciones S.C.C. se encuentran ubicadas estratégicamente en el sector norte de la ciudad de Quito, en la calle de Los Arupos Nro. E7-51 y Av. Eloy Alfaro; y su bodega en la calle de los Aceitunos y Av. Eloy Alfaro. Sus teléfonos de contacto son: Ventas (02) 2808750, ext. 108 – 112, Atención al Cliente, ext. 103.

Propiedad y forma jurídica.

MAC Representaciones S.C.C. es una empresa ecuatoriana legalmente constituida desde agosto de 2017, como sociedad civil y comercial, contando actualmente con dos socios.

Tamaño de la organización.

MAC Representaciones S.C.C. actualmente cuenta con un número de 22 colaboradores, lo que la clasifica dentro del segmento de pequeña empresa.

La empresa ha venido creciendo de forma sostenida adecuándose a las exigencias del entorno digital y competitivo, fortaleciendo su cultura organizacional y su talento humano como pilares estratégicos. Por su tamaño adopta una estructura simple, la cual se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones (Mintzberg, 1999).

Información sobre empleados y otros trabajadores.

Es una empresa en constante crecimiento donde la persona es el centro de todas sus actividades, da valor al conocimiento y el compromiso de sus trabajadores. Produce y brinda soluciones en el área eléctrica y de telecomunicaciones; mientras crece como equipo de trabajo, enfocados en lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

A continuación, se realiza una breve descripción de las características del personal en el que se incluye la cantidad de colaboradores, cargo, nivel de instrucción, área a la que pertenecen y la estructura.

Actualmente, la empresa cuenta con 22 colaboradores, distribuidos en las áreas administrativa (36%) y de producción (64%); nivel de instrucción bachiller (45%), superior (55%);

género masculino (64%), femenino (36%). En la Figura 1, se muestra la nómina de MAC Representaciones S.C.C.

Figura 1.

Nómina de MAC Representaciones S.C.C.

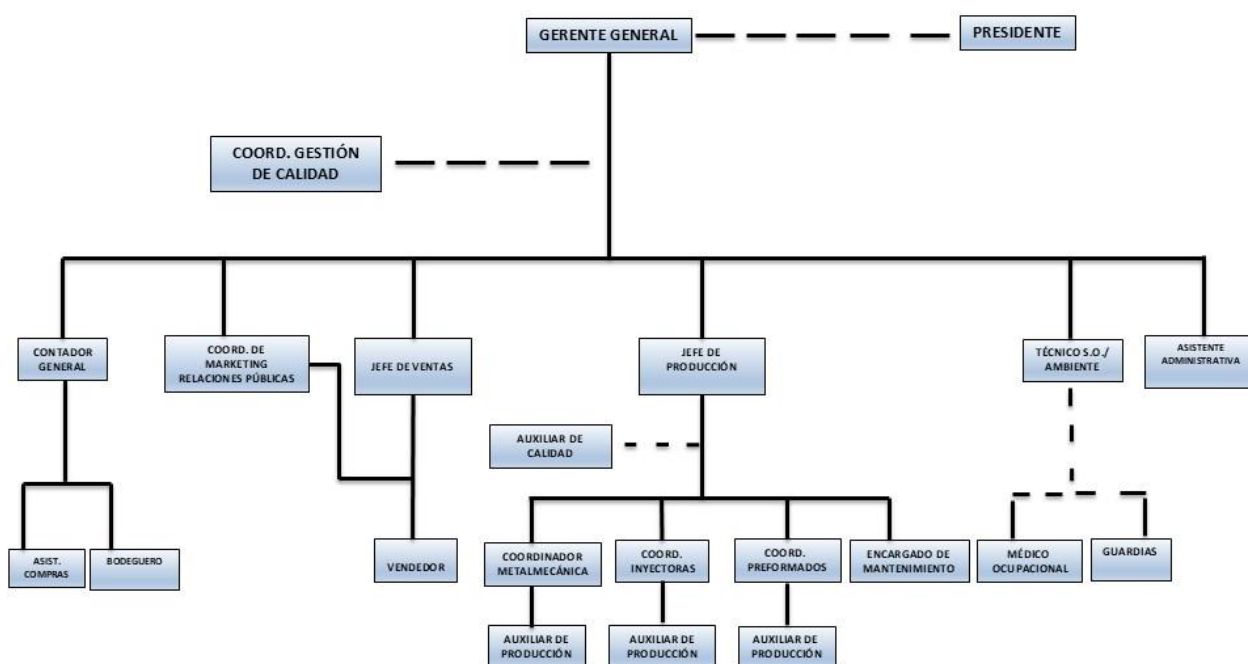
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	SEXO	PUESTO PARA /MORBILIDAD /AUSENTISMO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
1	ANDRANGO QUILUMBANGO RAMIRO ALEJANDRO	OPERADOR GENERAL DE MAQUINARIA/EQUIPO DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	BACHILLER
2	BERMEO HIDALGO LINDA ROSSANA	CONTADORA	FEMENINO	ADMINISTRATIVO	SUPERIOR
3	CAMPAÑA FLORES ANGEL STEVEN	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	SUPERIOR
4	CARDENAS MORALES LUIS GONZALO	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	BACHILLER
5	CASTRO ZAMBRANO MILLER PAUL	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	BACHILLER
6	CATUCUAMBA PERUGACHI NERIXON ALEXANDER	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	BACHILLER
7	CEVALLOS SANMARTIN LUIS EDUARDO	OPERADOR DE BODEGA	MASCULINO	PRODUCCION	BACHILLER
8	COBOS TAPIA BRYAN ALEXIS	JEFE DE PRODUCCION	MASCULINO	PRODUCCION	SUPERIOR
9	CORTEZ TUBON THALIA GISSELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ASISTENTE DE COMPRAS)	FEMENINO	ADMINISTRATIVO	SUPERIOR
10	GUAMAN MUZO MARIA CARMEN	ANALISTA / ESPECIALISTA / INSPECTOR / SUPERVISOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	FEMENINO	PRODUCCION	BACHILLER
11	GUAMAN OLMEDO EVELYN JOHANNA	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	FEMENINO	PRODUCCION	BACHILLER
12	HEREDIA OLMEDO JORGE RICARDO	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	BACHILLER
13	LINCANGO LLUMIPANTA NANCY MARGARITA	AUXILIAR DE LIMPIEZA	FEMENINO	ADMINISTRATIVO	SUPERIOR
14	MICO QUIÑONEZ JUAN CARLOS	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	BACHILLER
15	MORALES ROMO MADELIN NICOL	TÉCNICO SALUD, SEGURIDAD, AMBIENTE Y CALIDAD	FEMENINO	ADMINISTRATIVO	SUPERIOR
16	MUÑOZ POZO SAYANA	RELACIONADOR PUBLICO	FEMENINO	ADMINISTRATIVO	SUPERIOR
17	PEÑA GALLARDO ANA LUISA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	FEMENINO	ADMINISTRATIVO	SUPERIOR
18	PIEDRA SARZOSA ALEJANDRO SALVADOR	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	SUPERIOR
19	PILCA COLLAGUAZO GEOVANNY FABRICIO	AUXILIAR / AYUDANTE DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	MASCULINO	PRODUCCION	SUPERIOR
20	QUIJIJE SALAZAR JAVIER GERMAN	VENDEDOR	MASCULINO	ADMINISTRATIVO	BACHILLER
21	VEGA CHILUISA JAIME ALCIDES	TECNICO DE MANTENIMIENTO	MASCULINO	PRODUCCION	SUPERIOR
22	VERGARA AMAYA OMAR DAVID	GERENTE	MASCULINO	ADMINISTRATIVO	SUPERIOR

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a MAC Representaciones (2017).

Por otro, en la Figura 2 se muestra el organigrama de MAC Representaciones S.C.C.

Figura 2.

Nómina de MAC Representaciones S.C.C.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a MAC Representaciones S.C.C. (2017).

Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para identificar y evaluar los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que configuran el entorno macroambiental en el que opera una organización (Whittington et al., 2019)

Por lo expuesto, MAC Representaciones S.C.C. al utilizar esta herramienta, puede evaluar su entorno externo y determinar los factores que pueden impactar en su desempeño y en la toma de decisiones.

P- Político: Las políticas de inversión pública y privada, así como las regulaciones que impulse el gobierno para los sectores energético y telecomunicaciones (concesiones, licitaciones, incentivos para la producción nacional, políticas de compras públicas), son importantes para garantizar la calidad de los productos y servicios. Para MAC Representaciones S.C.C. este factor podría conducir a un crecimiento o una disminución de la demanda, dependiendo del grado de inversión, concesiones que el gobierno realice para los sectores eléctrico y telecomunicaciones.

Al generar una significativa inversión ejecutando obras de infraestructura eléctrica y telecomunicaciones, se podría tener un mayor consumo de productos para esos sectores, expandiéndose el mercado e incrementándose las ventas de la empresa. Por el contrario, al producirse inestabilidad, restringir la inversión o reducir presupuestos; la demanda decrecería, por lo que se produciría una disminución en la compra de materiales, impactando de manera negativa en las ventas y el inventario de MAC Representaciones S.C.C. Frente a este escenario, la empresa

debería contar una planificación comercial, que minimice los riesgos producidos por el panorama político del país.

E-Económico: El desempeño de MAC Representaciones S.C.C., está influenciado directamente por la economía del país, ya que su actividad se encuentra relacionada con el crecimiento de los sectores eléctricos y de telecomunicaciones que dependen de la inversión pública y privada. Entre los aspectos que inciden en la empresa, se podrían identificar: demanda del mercado (inversión en proyectos de electrificación y conectividad), costos de materia prima, transporte, mano de obra, dependencia de las importaciones, acceso a créditos, competitividad. Si el Ecuador mantiene una economía equilibrada, impactaría positivamente en MAC Representaciones S.C.C., elevando el nivel de ventas y la generación de nuevos proyectos. Por otro lado, una economía inestable provocaría una reducción en la demanda, incrementando los costos operativos.

S-Social: En este aspecto se ha producido una brecha en términos geográficos y socioeconómicos, que se manifiesta en las diferencias que existen entre el sector rural y el sector urbano. Por un lado, el sector rural tiene un limitado acceso a servicios básicos debido a que la infraestructura es muy básica o no ha sido modernizada en los últimos años, lo cual está relacionado a la escasa inversión o a la ubicación de difícil acceso. Mientras que el sector urbano presenta un crecimiento acelerado que requiere ser atendido de manera rápida y eficiente. Esta brecha podría ser reducida a través de la inversión en proyectos de infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones, lo que generaría una mayor demanda de los productos de MAC Representaciones S.C.C.

T-Tecnológico: El avance de la tecnología es un tema importante sobre todo el aspecto de telecomunicaciones, debido al desarrollo de fibra óptica y mejora de la conectividad. Dentro de este contexto, la automatización en MAC Representaciones S.C.C. crearía una ventaja competitiva, ya que la empresa podría diversificar el catálogo de sus productos sin dejar de lado los estándares de calidad, ni las capacitaciones constantes a sus trabajadores en temas de procesos y manejo de nuevas tecnologías. De no ser así, la empresa podría experimentar una desaceleración frente a otras empresas que decidan innovar y adaptarse a los nuevos avances tecnológicos.

E-Ecológico: Este aspecto tiene un impacto importante en la operación e imagen de MAC Representaciones S.C.C., ya que está relacionado con factores ambientales como tratamiento de residuos y materiales, eficiencia energética reducción de huella ambiental y sus regulaciones, así como la sostenibilidad. La demanda de soluciones más sostenibles y eficientes, pueden requerir de productos de calidad superior por lo que la empresa deberá adaptar su oferta. Para que MAC Representaciones S.C.C. pueda consolidarse como una organización que contribuye al desarrollo sostenible dentro de su sector, debe incorporar prácticas de control y disposición adecuada de desechos, así como promover el uso de productos que minimicen el impacto ecológico a lo largo de su ciclo de vida. Esto no solo contribuye al cumplimiento regulatorio, sino que también mejora la imagen corporativa y genera confianza entre clientes y aliados estratégicos.

L-Legal: La legislación ecuatoriana es muy importante para MAC Representaciones S.C.C. debido a las leyes, normas, regulaciones (normas técnicas y de calidad, legislación laboral, regulaciones ambientales, compras públicas, propiedad intelectual, otros) que inciden en las

operaciones y responsabilidades de la empresa. Este aspecto es fundamental para garantizar el cumplimiento normativo, la calidad de sus productos y sus relaciones comerciales en el largo plazo. MAC Representaciones S.C.C., podría tener oportunidades por el avance tecnológico, aumento de la demanda de infraestructura eléctrica y telecomunicaciones; sin embargo, debe estar atento a gestionar de manera adecuada cambios que se pueden dar por inestabilidad económica, política, en normativas, exigencias ambientales; con la finalidad de garantizar su sostenibilidad y ser competitivos en el largo plazo.

Análisis FODA.

El análisis FODA es una técnica que examina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización como base para la formulación de estrategias (David et al., 2013).

MAC Representaciones S.C.C. a través de la matriz FODA, podrá evaluar su situación actual, identificando sus debilidades (factor interno), amenazas (factor externo), fortalezas (factor interno) y oportunidades (factor externo). A continuación, en la Tabla 1, se presenta dicho análisis.

Tabla 1

Matriz FODA MAC Representaciones S.C.C.

Matriz FODA	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	Estrategias FO	Estrategias FA
Fortalezas clave: maquinaria, calidad, personal proactivo, adaptación al cliente	FO1: Usar proactividad y calidad para expandir mercado en costa y oriente. FO2: Aprovechar maquinaria y compromiso del personal para ampliar productos en fibra óptica. FO3: Utilizar adaptación al cliente y stock para abrir mercado en costa y oriente.	FA1: Mantener maquinaria y calidad para enfrentar inflación y riesgo país. FA2: Potenciar calidad y cumplimiento normativo para enfrentar precios e importaciones. FA3: Adoptar prácticas ambientales para reducir el impacto operativo y externo.

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

Debilidades (D)	Estrategias DO	Estrategias DA
Debilidades clave: poco seguimiento a clientes, bajo uso de maquinaria, falta de espacio	DO1: Mejorar uso de maquinaria para expandir mercado. DO2: Fortalecer seguimiento a clientes de telecomunicaciones para ampliar mercado y productos. DO3: Proyectar nueva planta con layout óptimo y procesos más limpios.	DA1: Potenciar el uso de maquinaria para contrarrestar aumento de costos. DA2: Reforzar seguimiento a clientes para enfrentar competencia por precios.

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a MAC Representaciones S.C.C. (2017).

Indicadores financieros claves de MAC Representaciones S.C.C.

La Tabla 2 se muestra las cifras de MAC Representaciones S.C.C.

Tabla 2.

Cifras de MAC Representaciones S.C.C.

Tamaño de la empresa	Aspectos a considerar	Cantidad 2024	Cantidad 2025 (Enero – Octubre)
Pequeña	Número de colaboradores	22	22
	Valor bruto en ventas	\$ 1031.711,49	\$ 1252.861,97
	Valor en activos	\$ 1.077.977,88	\$ 1554771.58
	Costo Total del Personal	\$ 141125,76	\$ 141148,92

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a MAC Representaciones S.C.C. (2017).

Grupos de interés internos y externos.

Los grupos de interés son aquellos individuos o colectivos que pueden afectar o ser afectados por las actividades, decisiones y objetivos de la organización (Freeman, 2010).

Para MAC Representaciones S.C.C. sus grupos de interés (Stakeholders), están considerados a nivel interno y externo.

Grupos internos:

Lo conforman todas aquellas personas que son parte de su estructura organizacional, que participan en la gestión y operación de la empresa. Se identifican los siguientes:

- Gerencia General / Representación Legal: Omar Vergara.
- Propietarios / Junta Directiva.
- Equipo de Operaciones y Producción.
- Área de Calidad (SGC – ISO 9001:2015).
- Área Comercial y Atención al Cliente.
- Colaboradores de planta y administrativos.

Grupos externos

Están conformados, por personas y empresas que no forman parte de la estructura interna de MAC Representaciones S.C.C., pero pueden influir en las decisiones, resultados de la empresa. Entre los principales se encuentran proveedores, clientes, entidades financieras, comunidad, otros:

- Clientes privados del sector eléctrico e industrial.

- Empresas de telecomunicaciones y contratistas.
- Instituciones del Estado ecuatoriano, mediante procesos de contratación pública.
- Proveedores nacionales de materia prima.
- Proveedores internacionales (aluminio, acero y accesorios), sensibles a variación de precios.
- Entidades financieras y bancarias.
- Transportistas y operadores logísticos.
- Empresas certificadoras (ISO 9001:2015).
- Comunidad local, impactada por operaciones e iniciativas ambientales.
- Gobierno y entes reguladores (INEN, Ministerio de Trabajo, ARCONEL, ARCOTEL, normas ambientales).

Capítulo 2

Marco conceptual

A partir del problema encontrado sobre la gestión del talento humano en MAC Representaciones S.C.C., en el presente capítulo, se procederá a definir conceptos fundamentales sobre el desarrollo de un modelo de competencias. Empezaremos por definir qué es una competencia, cómo se clasifican las competencias, qué es el modelo de gestión por competencias, qué es el desarrollo del talento humano. Asimismo, también se hablará acerca del sentido de pertenencia, la retención del talento y se cerrará explicando la importancia del uso de las metodologías ágiles (design thinking) en el campo del talento humano.

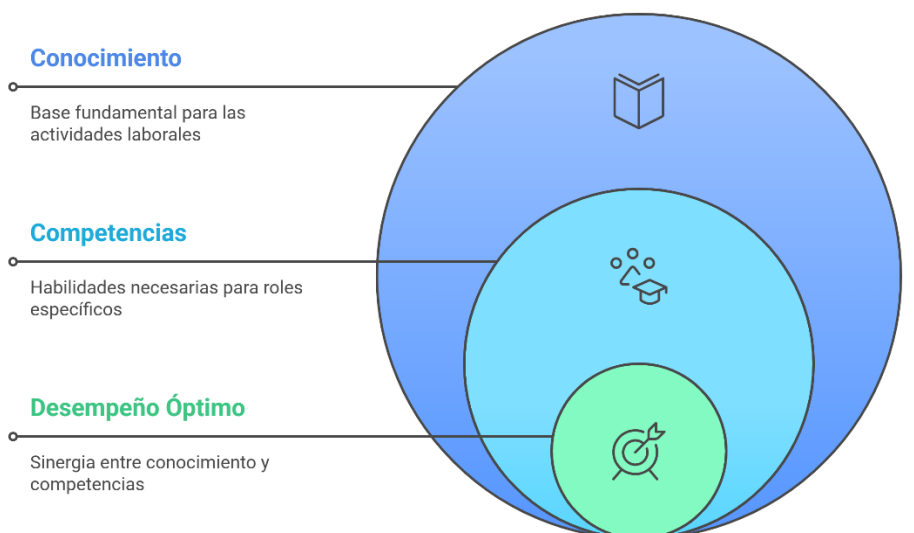
Competencia.

La definición de competencia tiene diferentes enfoques, Boyatzis et al. (1999) entiende a esta palabra como una característica oculta en una persona, la misma que de manera inherente permite que el desempeño en el trabajo sea superior. Desde otra perspectiva, las competencias pueden ser consideradas como habilidades y capacidades adquiridas a través de la experiencia laboral, la experiencia de vida, el estudio o la formación (Spencer & Spencer, 1993). Por su parte Alles (2016) entiende que la competencia se refiere a los rasgos personales, los cuales generalmente son expresados través de conductas observables, que permiten alcanzar un desempeño eficaz en un determinado cargo laboral. Desde este concepto, es importante señalar que las competencias y el conocimiento están estrechamente relacionados. Por una parte, el conocimiento es el pilar del desempeño, ya que sin él no es posible realizar una actividad

asignada en el lugar de trabajo. Sin embargo, para poder alcanzar un rendimiento óptimo es esencial contar con las competencias apropiadas para esa función. En la Figura 3, se muestra la relación entre conocimiento y competencia.

Figura 3.

Relación entre conocimiento y competencias.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Alles (2016).

Clasificación de Competencias.

Una vez que se conocen los diferentes conceptos de la palabra competencia, el siguiente paso de gran importancia es el de conocer los diferentes tipos de competencias que pueden existir en los colaboradores de una empresa. De acuerdo con Hamel & Prahalad (2004), las competencias pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Competencias esenciales:** son aquellas que todos los miembros de la empresa

deben construir y poseer debido a que generan una ventaja competitiva en el mercado.

- **Competencias funcionales:** son aquellas competencias específicas para cada área o departamento de la empresa. La construcción y desarrollo de estas competencias ayuda a mantener a las competencias esenciales.
- **Competencias administrativas:** son aquellas que están relacionadas con los gerentes o líderes de las empresas. El desarrollo de estas competencias permite que los altos mandos puedan ser nombrados gerentes de equipos y personas.
- **Competencias individuales:** son aquellas que cada colaborador debe desarrollar para poder cumplir con las diferentes actividades que se le han designado en la empresa.

La correcta identificación de cada una de las competencias existentes permite conocer brechas que deben ser corregidas y dinamizadas para lograr que todos los colaboradores estén alineados con las necesidades de la empresa.

En la Figura 4, se muestran ejemplos de cada una de las competencias existentes en una empresa.

Figura 4.

Ejemplos de competencias.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Hamel & Prahalad (2004).

Gestión por Competencias.

La gestión por competencias es un sistema que engloba a toda la empresa, el cual es esencial para lograr el éxito a largo plazo. Según (Pickett, 1998) las razones más comunes para introducir el uso de competencias en la gestión del talento humano incluyen el mejorar el desempeño organizacional, aumentar la capacidad competitiva, apoyar los procesos de cambio cultural, fortalecer la eficacia de la capacitación y el desarrollo, reducir la rotación, clarificar los roles gerenciales, facilitar la planificación de carrera y sucesión, mejorar la flexibilidad de la fuerza laboral, proporcionar una base para los programas de compensación y recompensas. Por otro lado, la gestión por competencias también brinda claridad sobre las expectativas del puesto de trabajo,

crea prácticas de selección más efectivas, mejora la productividad, establece procesos eficientes para la retroalimentación de 360 grados, permite atender las necesidades actuales y además ayuda a enfrentar las necesidades cambiantes, alinea los comportamientos con las estrategias y los valores de la organización (Wang, 2021).

Desde la perspectiva de la selección y formación, la gestión por competencias se emplea para comparar las capacidades de los candidatos con los requisitos del puesto, una vez identificado el mejor postulante, se identifican sus brechas de competencias y se diseña un plan de aprendizaje para este nuevo colaborador (Draganidis & Mentzas, 2006) .

Desde la perspectiva del desempeño, la gestión por competencias permite identificar fortalezas y debilidades individuales en los colaboradores, para planificar el desarrollo futuro. El desempeño del trabajador se evalúa considerando tanto los requisitos de competencias del puesto como los objetivos alcanzados (Javed, 2024).

Desde la perspectiva de la compensación, la gestión por competencias ayuda a las empresas a determinar una remuneración más justa y equitativa en función al desempeño, a partir de la medición de las competencias demostradas por cada empleado en su puesto (Kumari & Sita, 2010).

Desde la perspectiva del plan carrera, es una herramienta eficaz para el desarrollo profesional, ya que los colaboradores pueden identificar qué competencias necesitan para poder avanzar y crecer profesionalmente dentro de la empresa (Salman et al., 2020).

De acuerdo con lo planteado por Alles (2016), para poder implementar un modelo de gestión por competencias, es necesario seguir cuatro pasos principales:

1. Definir las competencias de acuerdo con la misión, la visión y los valores que tenga cada empresa. Este paso es fundamental debido a que los líderes de las empresas buscan que la cultura organizacional no sea solamente un concepto, sino que se convierta en un indicador de gestión.
2. Elaboración del diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos. En el caso del diccionario de competencias, este es un documento que engloba la definición de cada una de las competencias que requiere la empresa de acuerdo con su estrategia, acompañada de la graduación de estas. Generalmente, estas competencias están sujetas a cuatro grados o niveles. Para el diccionario de comportamientos, en este se enlistan los diferentes comportamientos de referencia que se desea que posea cada colaborador dependiendo de la competencia y el grado de la competencia.
3. Asignar las competencias identificadas en el diccionario de competencias según la naturaleza del puesto de trabajo.
4. Identificar las brechas existentes en el nivel de competencias. Esto ayuda a tomar acciones que permitan que los colaboradores desarrollen las competencias cuya graduación sea más baja de lo esperado.

Como se ha podido notar, la gestión por competencias es una herramienta de vital importancia para poder identificar, evaluar y fortalecer las capacidades que requiere cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo. De igual manera, ayuda a planificar programas de formación y capacitación, lo cual no solo permite que exista un aprendizaje continuo, sino que ayuda a promover la movilidad interna, define el plan de carrera y mejora la retención de los colaboradores. Todos estos factores mencionados anteriormente, están estrechamente relacionados con el desarrollo del talento humano.

Desarrollo del talento humano.

El desarrollo del talento humano se basa en fortalecer los conocimientos y habilidades de los trabajadores con el fin de mejorar su desempeño personal y laboral. Este proceso abarca cuatro ejes como son la capacitación, el desarrollo de talentos, el desarrollo de equipos y el desarrollo organizacional. Los ejes de capacitación y desarrollo de talentos se centran en el aprendizaje individual y en la manera en la que las personas son capaces de captar nuevos conocimientos y poder llevarlos a la empresa. Por otro, el desarrollo de equipos se fundamenta en el aprendizaje de manera colectiva entre todos los miembros de la empresa, mientras que el desarrollo organizacional está relacionado con la forma en la que las empresas aprenden y son capaces de adaptarse a los cambios y la innovación generada por los equipos de trabajo (Chiavenato, 2022a).

Es importante mencionar que, de todos estos ejes, el desarrollo organizacional es el único que abarca las diferentes ideas de cambio planificadas en función de los valores de la empresa

con el objetivo de mejorar el desempeño y bienestar de los colaboradores. No obstante, es común observar varias acciones de rechazo cuando se busca realizar cambios significativos, por lo que el desarrollo organizacional va a ayudar a modificar la mentalidad de los trabajadores logrando una dinamización de la empresa (Tessem et al., 2022).

En la Figura 5, se muestran los 4 ejes que engloban el proceso de desarrollo de talentos.

Figura 5.

Cuatro ejes del desarrollo de talentos.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Chiavenato (2022b).

El enfoque principal del desarrollo del talento humano es formar, dentro de una filosofía organizacional basada en buenas prácticas que permita que tanto la empresa como sus empleados alcancen los objetivos organizacionales. El desarrollo del talento humano puede llevarse a cabo a través de diferentes métodos como son las sesiones de capacitación, aulas de formación, cursos universitarios, procesos de coaching orientados a metas u otras actividades formalmente planificadas. Así mismo, este desarrollo puede ser generado de una manera informal mediante un proceso de mentoring (actividad en la que una persona con más experiencia enseña a otra que posee menos conocimientos).

El mundo empresarial está lleno de incertidumbre y comprender el desarrollo del talento es fundamental, especialmente en lo referente al impulso de la productividad y rentabilidad. Sin embargo, el verdadero significado del desarrollo del talento implica que todos los miembros de la empresa entiendan que ha llegado el momento de cambiar, el momento de salir de una burbuja y permitir que se abran las puertas a la innovación y mejora continua (Okoye & Ezejiyor, 2017).

Sentido de pertenencia y retención del talento.

El sentido de pertenencia es un conjunto de actitudes conscientes y comprometidas que muestra el colaborador en su lugar de trabajo. En dicho lugar, participa activamente, aporta ideas, no actúa como un observador, genera vínculos afectivos y además se siente identificado con los valores y la cultura organizacional que tiene la empresa (Loor-Vélez & Deroncele-Acosta, 2018).

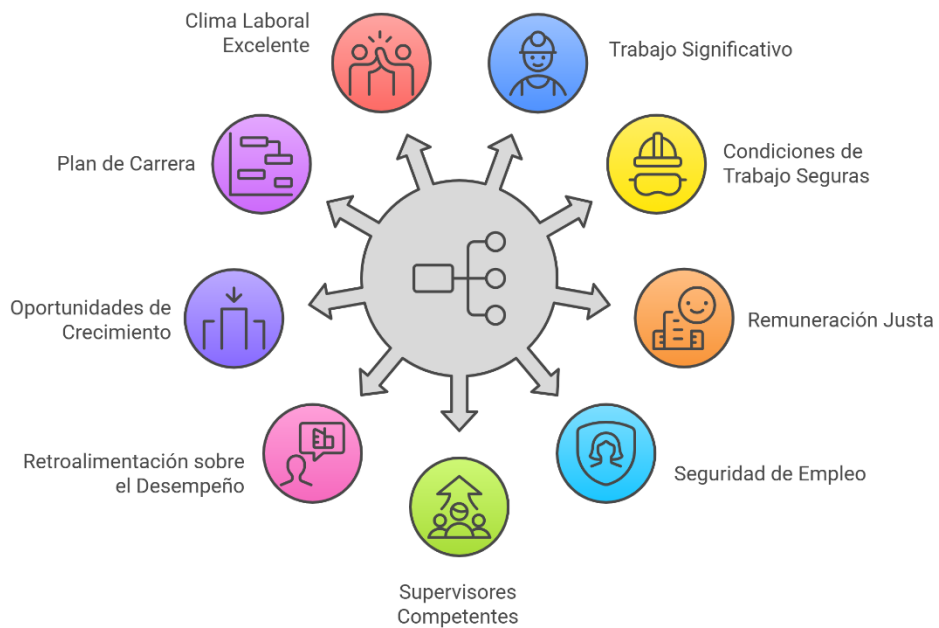
Por su parte, la retención del talento se refiere a la preocupación que muestra la empresa por el bienestar y salud de su equipo de trabajo. Para esto, se requiere que se consideren los

aspectos físicos, ambientales y psicológicos que forman parte de la empresa (Al Kurdi et al., 2020). Por otro lado, la retención del talento afecta de manera directa en el desempeño organizacional, esto se ha podido notar en varias investigaciones en las que se ha demostrado que la retención mejora el rendimiento operativo dentro de una empresa y además reduce los costos de contratación de un nuevo colaborador (Almashyakhi, 2024).

Para que una empresa pueda generar un sentido de pertenencia y además motive al personal a trabajar en la misma, se requiere contar con los criterios que se muestran en la Figura 6.

Figura 6.

Criterios para retener al personal y generar sentido de pertenencia.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Pandita & Ray (2018).

Design Thinking.

El design thinking es una metodología utilizada para abordar los problemas complejos, dentro de la cual no se busca resolver un problema con una respuesta definitiva, sino crear una solución innovadora al estado actual de las cosas. Esta resolución de problemas se diferencia de manera notable de la resolución convencional debido a que se utiliza un proceso creativo similar al que se trabaja en el área de diseño industrial, esto con la finalidad de encontrar alternativas que no se basen en mapas o esquemas establecidos y que resulten ser más funcionales de lo esperado (Leinonen & Gazulla, 2014).

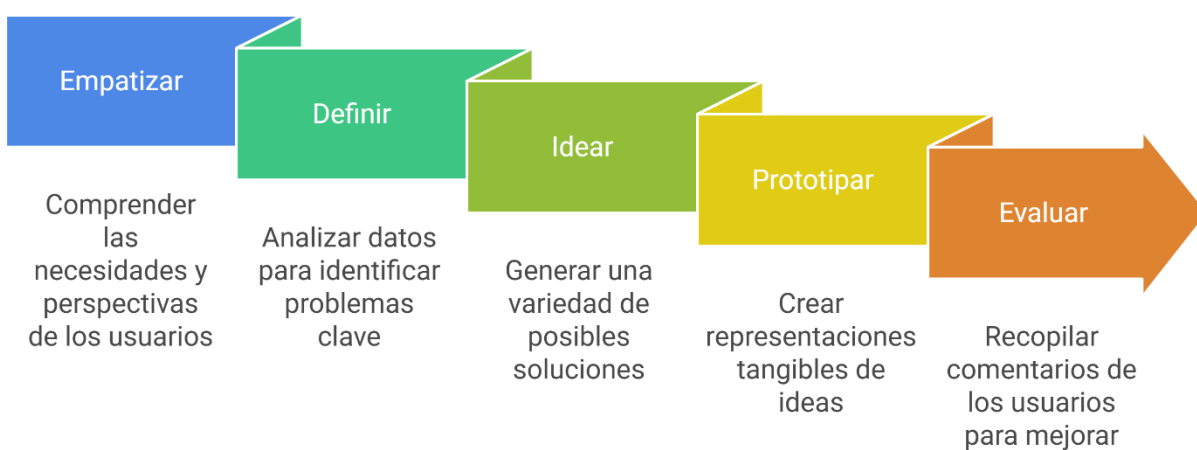
El design thinking es una actividad exploratoria fundamentada en la empatía y donde se permite cometer errores para luego corregirlos. Uno de los beneficios de esta metodología es que fomenta el trabajo colaborativo (incorporación de distintos puntos de vista de todos los miembros del equipo) y además genera empoderamiento (los miembros del equipo se convierten en entes de cambio y son la pieza fundamental para la construcción de ideas futuristas) (Uribe Berríos, 2021).

Por otro lado, esta metodología no es un proceso lineal, sino es un proceso iterativo, en el cual los equipos pueden pasar de la etapa de prototipar a la etapa de definir si las pruebas revelan hallazgos que redefinen el problema. Asimismo, un prototipo puede generar una nueva idea, lo que lleva al equipo a regresar a la etapa de idear.

Esta metodología está formada por cinco etapas, las cuales se muestran en la Figura 7.

Figura 7.

Etapas de desarrollo de design thinking.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a (Vargas et al., 2021)

Capítulo 3

Metodología

El primer paso utilizado para diseñar el modelo de gestión por competencias enfocado en la formación, evaluación y desarrollo para fortalecer el sentido de pertenencia y la retención del talento en MAC Representaciones S.C.C fue la herramienta de design thinking, la cual se basó en las necesidades expresadas desde la gerencia de esta empresa. En MAC Representaciones S.C.C. se han identificado problemas que afectan directamente la gestión de su talento humano lo que ha generado pérdida de la competitividad. Desde la gerencia se ha mencionado que existe rotación de personal en puestos técnicos y comerciales, un bajo sentido de pertenencia en algunos equipos, la dependencia excesiva de la supervisión directa y la ausencia de un modelo formal que fomente el crecimiento profesional del personal. Razón por la cual el proceso de design thinking fue elaborado de la siguiente manera:

- Fase de empatía: uso de las herramientas “un día en la vida de” y “entrevista”.
- Fase de definición: uso de la herramienta “mapa de empatía”.
- Fase de idear: uso de la herramienta “brainstorming”.
- Fase de prototipar: uso de las herramientas “story board” y “prototipado en papel”.
- Fase de evaluación: uso de la herramienta “matriz BODI”.

Posteriormente, con los resultados obtenidos del proceso de design thinking, se procedió a identificar las competencias claves a integrar en el modelo de gestión por competencias para

MAC Representaciones S.C.C, luego se determinaron los componentes del modelo sistémico según Valderrama (2019) y finalmente se creó el diccionario de competencias con la graduación de cada una de ellas.

A continuación, se desarrolló un formato para el perfil del puesto de trabajo de uno de los cargos que presenta mayor rotación en MAC Representaciones S.C.C. (jefe de producción). Finalmente, se desarrolló un análisis financiero para determinar varios indicadores como son el human capital value added (HCVA) y el retorno de la inversión medido a través del ROICH y ROI.

La información recogida en la investigación fue recolectada a través de entrevistas a los colaboradores y observación in situ durante la jornada de trabajo en las instalaciones de MAC Representaciones S.C.C. Al ser una empresa conformada por 22 colaboradores, el análisis fue realizado con la totalidad de la población para reducir posibles sesgos. Los perfiles considerados engloban a personal administrativo, técnicos de producción, asistentes operativos, mandos medios y altos. Estas dos técnicas permitieron obtener una visión clara de las competencias que requieren los colaboradores y también ayudaron a que las mismas sean ajustadas a las necesidades y objetivos estratégicos de MAC Representaciones S.C.C. En el Anexo 1, se muestra el modelo de la entrevista realizada a los colaboradores.

Capítulo 4

Formulación de la Propuesta.

Metodologías ágiles- design thinking.

En los últimos años, la gestión del talento humano ha orientado todos sus esfuerzos en el desarrollo de sistemas más flexibles, participativos y orientados a la creación de valor organizacional. En entorno BANI en el que actualmente se desarrollan las empresas, obliga a diseñar procesos y herramientas que permitan responder con agilidad a estos cambios inesperados. Es así como las metodologías ágiles han demostrado ser herramientas efectivas para impulsar mejoras en la gestión organizacional y potenciar el desarrollo del capital humano.

A continuación, se presenta la propuesta metodológica basada en design thinking para diseñar un modelo de gestión por competencias aplicable a MAC Representaciones S.C.C., una empresa ecuatoriana del sector de telecomunicaciones. Esta empresa requiere establecer un sistema que permita identificar, desarrollar y evaluar competencias clave de sus colaboradores, esto con la finalidad de orientar las capacidades de su talento humano con los objetivos empresariales.

De acuerdo con Chiavenato (2022a) la aplicación de modelos basados en competencias facilita la alineación entre el desempeño individual y los objetivos estratégicos, fortaleciendo la calidad, el clima laboral y los procesos de desarrollo organizacional. Bajo este contexto, la propuesta planteada para MAC Representaciones S.C.C. se enfoca en satisfacer las necesidades reales de sus clientes internos sin comprometer la calidad ni la estrategia de la empresa. A continuación, se

muestran las cinco fases de la propuesta de design thinking en base a las necesidades de MAC Representaciones S.C.C.

1. Fase de empatía.

Las herramientas un día en la vida de y la entrevista, serán las utilizadas en esta etapa. El objetivo es comprender de manera más cercana y realista la situación que vive el analista de talento humano, considerado como el usuario final de este proyecto.

La herramienta un día en la vida de, ayuda a observar cómo se desarrolla el trabajador durante su jornada laboral, identificando las tareas que realiza, los cuellos de botella o las situaciones que generan tensiones. Este ejercicio permitirá conocer cómo la presión por cubrir vacantes, la ejecución de varias tareas sin procesos estandarizados y la falta de lineamientos para evaluar competencias afectan a su labor diaria.

De manera complementaria, se utilizará la entrevista para profundizar en sus percepciones y recoger sus motivaciones, expectativas e inquietudes. A través de este diálogo se conocerá su deseo de contar con una herramienta estructurada para gestionar las competencias del personal, así como sus preocupaciones frente a la resistencia al cambio o la disponibilidad de recursos.

En la Figura 8, se muestra la herramienta etnográfica para MAC Representaciones S.C.C.:

Figura 8.

Representación de la herramienta etnográfica en MAC Representaciones S.C.C.

Plan de Investigación		
<p>Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i></p> <p>Observar: un día en la vida de... Preguntar: Entrevista</p>	<p>En dónde <i>Lugar del relevamiento</i></p> <p>Oficina de analista de Talento Humano. MAC Representaciones S.C.C.</p>	<p>Materiales</p> <p><input type="checkbox"/> Libreta</p> <p><input type="checkbox"/> Celular</p> <p><input type="checkbox"/> Laptop</p> <p><input type="checkbox"/> Bolígrafo</p>
<p>A quién <i>Perfil(es) de personas/usuario@s</i></p> <p>Analista de Talento Humano (1)</p>	<p>Cuándo <i>Horario del relevamiento</i></p> <p>08:00 a 16:30</p>	<p>Notas</p> <p>Levantamiento de información del Departamento de Talento Humano</p>
<p>Responsable: Álvarez Miryam, Coronel Jeaninne.</p>		

Nota. Elaboración propia.

2. Fase de interpretación.

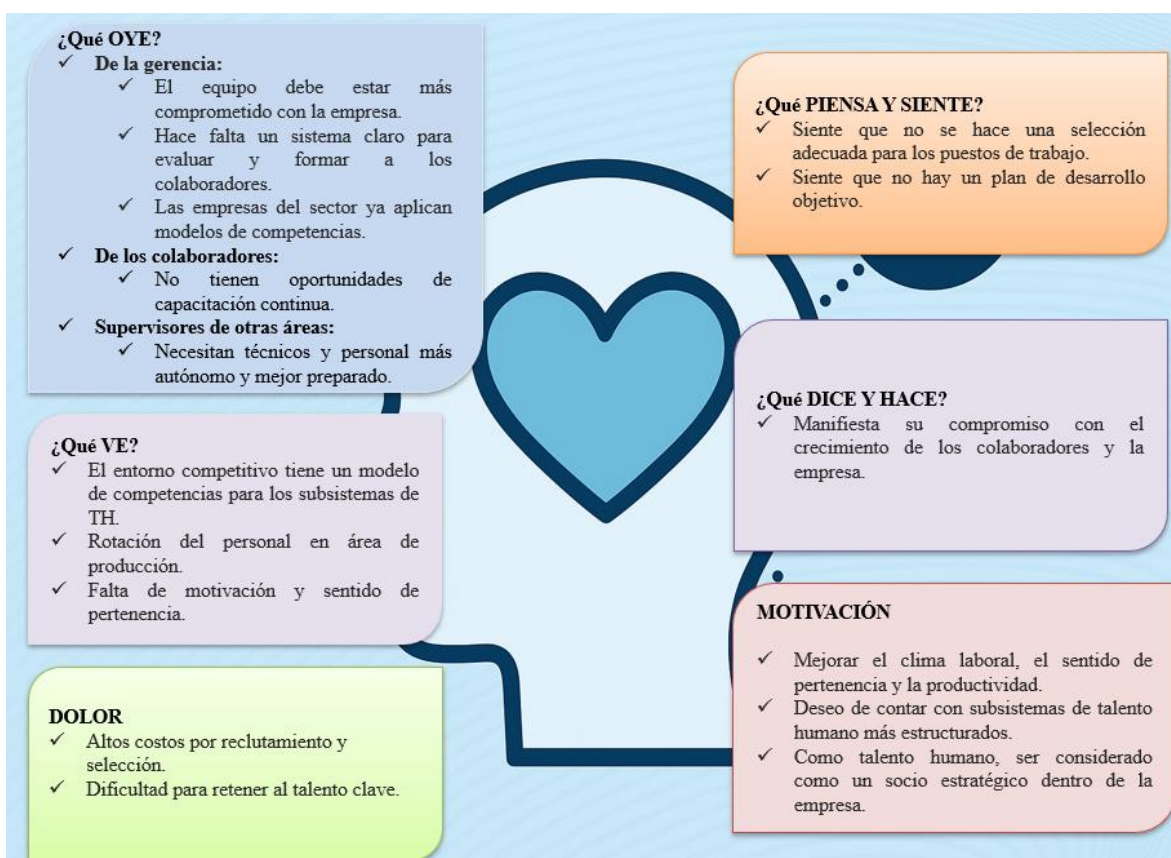
En esta etapa se utilizará el mapa de empatía, el cual permitirá organizar y comprender con mayor facilidad la información obtenida en la fase de empatía con el analista de talento humano. El mapa de empatía se utilizará para identificar lo que el analista piensa y siente, lo que escucha y observa en su entorno laboral, así como lo que dice y hace en su trabajo diario. Esta herramienta permite identificar con mayor claridad cuáles son las necesidades reales del analista, qué espera del modelo de gestión por competencias y cuáles son las inquietudes para participar en este proceso. Esta herramienta facilitará la interpretación de

la experiencia del usuario de una manera visual y ordenada, evitando que la información obtenida durante la investigación sea ambigua.

En la Figura 9, se presenta el mapa de empatía elaborado para el analista de talento humano de MAC Representaciones S.C.C.:

Figura 9.

Mapa de empatía para analista de talento humano en MAC Representaciones S.C.C.



Nota. Elaboración propia.

Del mismo modo, a partir del análisis realizado se generaron varios insights accionables que permiten tomar decisiones de una manera más orientada, entre ellos se plantean los siguientes:

- ¿De qué manera el analista de talento humano de MAC Representaciones S.C.C., puede desarrollar un modelo de competencias que sea flexible y acorde al tamaño de la empresa, evitando procedimientos excesivamente

complejos y costosos?

- ¿Qué herramientas requiere el analista del talento humano de MAC Representaciones S.C.C., para alinear las necesidades de los puestos con los perfiles contratados?
- ¿Qué estrategias debe establecer el analista de talento humano de MAC Representaciones S.C.C. para mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia y retener el talento clave?

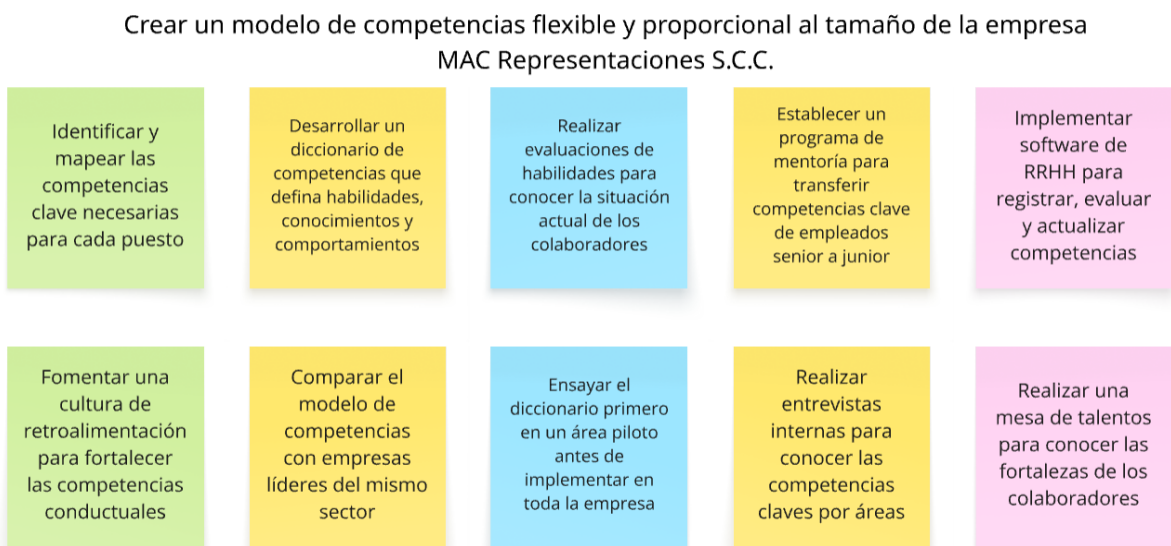
3. Fase de ideación.

La fase de ideación busca generar alternativas de solución. Se plantea utilizar la técnica de brainstorming con la participación del personal clave. Posteriormente, se priorizarán las ideas según viabilidad, impacto, alineación estratégica y facilidad de implementación.

La idea seleccionada como base del prototipo es diseñar un perfil de competencias por puesto de trabajo que incluya: competencias técnicas, competencias interpersonales, funciones clave, conocimientos requeridos y niveles de dominio. El desarrollo de esta técnica se lo puede observar en la Figura 10:

Figura 10.

Representación de brainstorming para la etapa de ideación en MAC Representaciones S.C.C.



Nota. Elaboración propia.

4. Fase de prototipado.

Para la fase del prototipado se va a trabajar sobre la idea obtenida en la etapa anterior denominada “identificar y mapear las competencias clave necesarias para cada puesto”. Para esto se ha decidido utilizar el story board y el prototipado en papel como herramientas, ya que permiten identificar, visualizar y mapear de manera sencilla y colaborativa las necesidades del usuario. Esta elección facilita la retroalimentación inmediata, el trabajo en equipo y la construcción de una solución para el problema de gestión de competencias adaptado a la realidad de MAC Representaciones S.C.C.

A continuación, en la Figura 11 se muestra el story board desarrollado para MAC

Representaciones S.C.C.:

Figura 11.

Representación de story board para la etapa de prototipar en MAC Representaciones S.C.C.




Nota. Elaboración propia.

De igual manera, en la Tabla 3 se muestra el perfil de competencias, la cual es la herramienta escogida como prototipado en papel:

Tabla 3.

Prototipo de perfil de competencias para MAC Representaciones S.C.C.

	PROCEDIMIENTO Y/O INSTRUCTIVO	SELECCIÓN DE PERSONAL	Código:	TH-01
	FORMATO:	Perfil de competencias	Versión:	01
			Fecha de revisión:	08/09/2025

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:					
Empresa: MAC REPRESENTACIONES S.C.C.			Fecha:		
Área/Unidad de Negocio:					
Nombre Supervisor Jerárquico:		Cargo del Supervisor:		CIUDAD:	
Personal Directo a Cargo:		Cargo del Personal:		PROVINCIA:	
2. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO:					
3. TIPO Y NIVEL DE CONTACTOS (RELACIONES):					
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO:					
5. PERFIL REQUERIDO: (formación académica, experiencia, conocimientos)					
6. COMPETENCIAS REQUERIDAS:					
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias técnicas: • Competencias interpersonales (soft skills): 					
7. HABILIDADES REQUERIDAS:					
Elaborado por:	Cargo:	Aprobado por:	Cargo:	Recibido por:	Cargo:

Nota. Elaboración propia.

5. Fase de evaluación

Finalmente, dentro de la fase de evaluación se llevará a cabo la validación del prototipo utilizando el método BODI, que considera beneficios, oportunidades de mejora, dudas e ideas. Esta herramienta permite obtener retroalimentación ordenada y directa por parte del usuario final (Uribe Berríos, 2021).

Los resultados obtenidos serán fundamentales para realizar los ajustes necesarios y perfeccionar el prototipo antes de su aplicación definitiva. La sencillez, utilidad y eficacia de esta metodología la convierten en un apoyo clave para verificar si la solución propuesta responde al problema planteado y aporta al diseño del modelo de gestión por competencias en MAC Representaciones S.C.C. El proceso de testeo se efectuará mediante la Tabla 4, la cual se muestra a continuación:

Tabla 4.

Matriz método BODI para MAC Representaciones S.C.C.

 <small>REPRESENTACIONES S.C.C.</small>	PROCEDIMIENTO Y/O INSTRUCTIVO	DESIGN THINKING	Código:	TH-01
	FORMATO:	Retroalimentación Método BODI	Versión:	01
			Fecha de revisión:	08/09/2025

Usuario final:			
Prototipo evaluado:	Documento del perfil de competencias por puesto de trabajo		
Beneficios	Oportunidades de mejora	Dudas	Ideas
¿Qué aspectos positivos identifica en el prototipo?	¿Qué partes podrían perfeccionarse o simplificarse?	¿Qué inquietudes o preguntas surgen sobre el prototipo?	¿Qué sugerencias propone para enriquecerlo?
Elaborado por:	Aprobado por:	Recibido por:	

Nota. Elaboración propia.

Modelo de gestión por competencias.

En MAC Representaciones S.C.C., la gestión del talento humano constituye un pilar esencial para impulsar el desarrollo sostenible y la fortalecer una cultura organizacional orientada al respeto, la innovación y el compromiso. La gerencia reconoce que su principal ventaja competitiva no radica solo en los productos o servicios que ofrece la empresa, sino en las personas que la integran, las cuales están comprometidos, capacitados y muestran un alto sentido de responsabilidad social.

MAC Representaciones S.C.C. realiza capacitaciones ocasionales sin ninguna planificación. No obstante, la formación continua permite mantener la operatividad, adaptarse a los cambios del entorno industrial y responder eficazmente a las necesidades del cliente. Por otro lado, el talento joven cuenta con varias oportunidades, esto debido a su gran capacidad de adaptación, creatividad y energía, lo que los convierte en un activo esencial para la transformación empresarial.

En alineación con la política de calidad, la empresa trabaja en la mejora continua, la cual involucra activamente a todos los niveles de la organización (desde operarios hasta directivos). Asimismo, considera que la atracción y retención de talento deben realizarse con enfoque estratégico a través de la búsqueda de perfiles técnicos y operativos que se alineen a la naturaleza de los procesos industriales y comerciales de la empresa. De acuerdo con (Chiavenato, 2022b), estos perfiles contribuyen directamente a incrementar la eficiencia, fortalecer la reputación de la organización y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Ámbito interno y entorno externo.

MAC Representaciones S.C.C. se ve afectada por varios factores internos y externos, los cuales se describen a continuación:

Entorno:

MAC Representaciones S.C.C. trabaja en un entorno que enfrenta varios desafíos externos que influyen directamente en su estabilidad y ritmo de trabajo. Los cambios constantes en la administración pública generan inseguridad y dificultan la planificación, especialmente en lo relacionado a las importaciones y normativas. De igual manera, los efectos de los conflictos internacionales han encarecido las materias primas como el aluminio, lo que genera alzas en los costos de producción. Los cortes de energía eléctrica también afectan de manera considerable, ya que detienen las operaciones de forma continua y provocan pérdidas económicas. En este contexto cambiante y cada vez más exigente, es necesario que el talento humano desarrolle habilidades para adaptarse a nuevas demandas del mercado y a los avances tecnológicos. Además, la presencia de competidores que ofrecen precios más bajos, aunque con estándares de calidad inferiores, presiona a la empresa a mantener su competitividad sin disminuir la excelencia de sus productos.

Organización:

- Tamaño organizacional: como empresa pequeña (conformada por 22 empleados), MAC Representaciones S.C.C. enfrenta limitaciones en estructura de recursos humanos, capacidad

para atraer talento especializado y escalabilidad de procesos.

- Bajo presupuesto para contratación: la restricción financiera dificulta la incorporación de personal calificado o la implementación de programas de desarrollo competitivos.
- Comunicación interna deficiente: la ausencia de canales claros de comunicación genera desconocimiento entre los colaboradores sobre decisiones estratégicas, afectando la toma de decisiones y el sentido de pertenencia.
- Inexistencia de una estructura salarial definida: la ausencia de una cultura salarial basada en las funciones y responsabilidades ha generado desequilibrios internos, impacto en el clima laboral y salida de personal en puestos críticos.

Individuo:

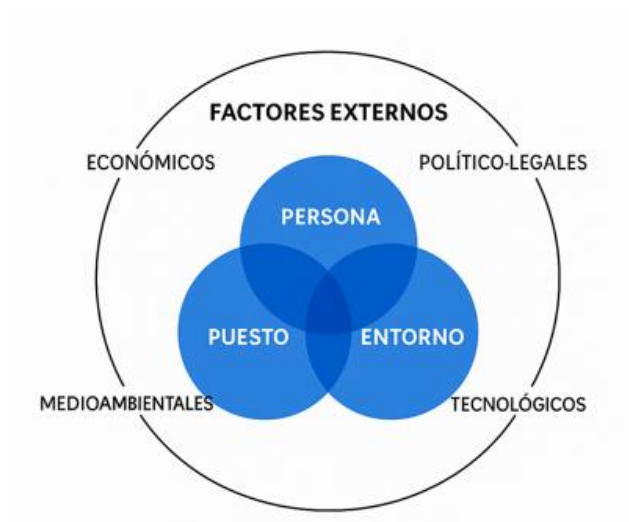
- Falta de compromiso y empowerment: los empleados no se sienten empoderados para tomar decisiones o proponer mejoras, lo que limita la innovación y la eficiencia operativa.

Por otro lado, es importante mencionar cómo se articula la representación conceptual en MAC Representaciones S.C.C., en ella la persona, el puesto y el entorno están interrelacionados y sujetos a la influencia de factores externos como los económicos, políticos-legales, tecnológicos y medioambientales.

En la Figura 12, se muestra la representación conceptual en MAC Representaciones S.C.C.

Figura 12.

Representación conceptual del Modelo de Gestión del Talento Humano en MAC Representaciones S.C.C



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Gómez et al. (2019).

En la cúspide de este modelo se ubica a la persona, quien es el recurso más valioso de la empresa. Cada colaborador aporta competencias técnicas y habilidades blandas alineadas a los valores corporativos, lo que permite mantener estándares de calidad y productividad acordes con la naturaleza del negocio de MAC Representaciones S.C.C.

Dentro del segundo componente se encuentra el puesto, el cual engloba las tareas y actividades específicas a ejecutarse. En MAC Representaciones S.C.C., los puestos están diseñados para responder a los procesos especializados de fabricación y comercialización de herrajes para fibra óptica, telecomunicaciones y electricidad, razón por la cual se requieren perfiles claros, selección objetiva y evaluaciones de desempeño que aseguren la calidad y

eficiencia operativa.

Por último, se encuentra el entorno, entendido como el contexto organizacional y macroeconómico que condiciona la interacción entre la persona y su puesto. Este entorno está determinado por la cultura organizacional, las políticas internas, las regulaciones legales, las tendencias tecnológicas y las expectativas del mercado.

Política de talento humano.

MAC Representaciones S.C.C. concibe su política de talento humano como un eje estratégico para garantizar la sostenibilidad, productividad y competitividad de la organización. Esta política se orienta en atraer colaboradores comprometidos con los valores institucionales y con la mejora continua de los procesos productivos y de servicio. A continuación, se muestran los pilares de la política de talento humano en MAC Representaciones S.C.C.:

- **Aprendizaje continuo:** mediante la capacitación y formación se busca la mejora del desempeño de los colaboradores, incremento de la productividad, mejor actitud ante los cambios, establecimiento de relaciones interpersonales basadas en los valores de la empresa.
- **Códigos de ética:** normas, valores que guían la conducta y el comportamiento de los colaboradores dentro la empresa, los cuales deberán ser cumplidos de manera obligatoria.
- **Bienestar laboral:** cuenta con programas de bienestar laboral, que contribuyen a generar confianza, seguridad y compromiso de los colaboradores.

- **Diversidad, equidad e inclusión:** la empresa fomenta un entorno laboral basado en el respeto, la inclusión, la ética y la corresponsabilidad asegurando que todas las prácticas de gestión de personas se realicen de forma transparente y conforme a la normativa laboral vigente, los principios de confidencialidad y protección de datos personales establecidos en su política de privacidad y tratamiento de datos personales.

Diseño del modelo de gestión por competencias.

El talento humano constituye uno de los activos más valiosos para cualquier organización, especialmente en empresas del sector industrial como MAC Representaciones S.C.C., donde el conocimiento técnico, la experiencia y las competencias personales tienen un impacto directo en la productividad, la calidad y el servicio al cliente. En este contexto, se propone un modelo de gestión del talento basado en los principios de (Valderrama, 2019), cuyo enfoque estratégico se base en los componentes conocidos como saber, querer y poder, los cuales permiten mantener una cultura organizacional sostenible y de alto rendimiento.

A continuación, se muestran cada uno de los componentes y la manera en la que se integran a MAC Representaciones S.C.C.:

- **Saber (conocimiento):** se identifica y fortalece mediante la definición clara de perfiles de cargo, procesos de selección por competencias, planes de formación técnica y programas de desarrollo de habilidades blandas. Para llevar a cabo las actividades en la empresa se requiere de funciones mentales como razonamiento, concentración, aprendizaje, resolución de problemas, los cuales permiten a los colaboradores adaptarse a entornos

complicados.

- **Querer (actitudes):** se promueve a través de un entorno laboral seguro, relaciones laborales estables, reconocimiento de logros, liderazgo cercano, comunicación efectiva, responsabilidad, compromiso con la calidad, orientación al cliente y ética laboral.
- **Poder (habilidades):** se impulsa mediante la evaluación del desempeño por objetivos, el seguimiento a indicadores de productividad y el aporte activo de colaboradores en el mejoramiento de los procesos. Esto se logra a través de cuatro tipos de habilidades como son:
 - **Técnicas:** relacionadas con el conocimiento práctico y especializado.
 - **Cognitivas:** relacionadas al pensamiento analítico, atención a detalle.
 - **Interpersonales:** relacionadas con la comunicación efectiva, trabajo en equipo, adaptación al cambio.
 - **Operativas:** relacionadas con el manejo de máquinas o materiales.

Esta integración permite que el talento humano no solo realice sus funciones, sino que lo haga con excelencia, iniciativa y sentido estratégico.

En MAC Representaciones S.C.C., las competencias no se desarrollan de forma aislada, están vinculadas con la planificación estratégica de la empresa, los perfiles de puesto, necesidades del mercado y los procesos de evaluación del desempeño, formación continua y

gestión del talento. Este enfoque es de gran importancia debido a que actualmente las empresas no solo compiten en la calidad de sus productos o servicios, sino también en la capacidad de desarrollar y retener talento (Hassan, 2022). De esta manera, el desarrollo de competencias de MAC Representaciones S.C.C. estima las brechas entre las competencias requeridas y las competencias que posee la empresa para poder planear su construcción de manera eficiente.

A continuación, se indican los componentes del enfoque de gestión por competencias que forman parte de MAC Representaciones S.C.C.:

- Gestión del talento.
- Definición de competencias.
- Componentes de las competencias.
- Modelo de competencias (clasificación y escala de competencias).

Desde el enfoque de gestión del talento en la empresa, el contar con trabajadores calificados, motivados y comprometidos es muy importante para lograr que MAC Representaciones S.C.C. sea competitiva en un mercado cambiante. La gestión del talento humano se basa en contar y ejecutar procesos y estrategias que les permita atraer y retener colaboradores que estén alineados a su filosofía organizacional, fomentar su desempeño, crear un buen clima laboral, mejorar su satisfacción laboral además de incrementar su productividad.

En MAC Representaciones S.C.C., el talento humano se define como la suma integral de capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores,

todas ellas alineadas con el logro de los objetivos estratégicos de la organización. La empresa no solo valora la experiencia técnica o profesional, sino también aspectos fundamentales como el compromiso, la ética, la colaboración en equipo, la adaptabilidad a los cambios y la proactividad, entendiendo que estos elementos son clave para impulsar una mejora continua. En este contexto el talento se entiende como la integración equilibrada de conocimientos técnicos, habilidades prácticas y competencias interpersonales que permiten a cada persona aportar de forma eficaz, sostenible y diferenciadora al logro de los objetivos organizacionales. Para la empresa, la excelencia no se limita a cumplir tareas con precisión, sino también involucra la capacidad de innovar, adaptarse a los cambios y generar valor tanto dentro de la organización como hacia los clientes. Esta visión amplia del talento evidencia el compromiso de MAC Representaciones S.C.C. con un modelo de desarrollo que prioriza el crecimiento humano y el aporte estratégico de sus colaboradores.

Por su parte, MAC Representaciones S.C.C. concibe las competencias como la integración de actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas que permiten a una persona desempeñar de manera eficaz dentro de la organización, respondiendo tanto a las demandas del entorno como a los objetivos estratégicos de la empresa (Le Deist & Winterton, 2005).

De igual forma, las competencias pueden entenderse como rasgos o características profundas de un individuo que guardan relación directa con la posibilidad de alcanzar un desempeño efectivo o sobresaliente en un contexto o puesto de trabajo específico (Spencer & Spencer, 1993). A partir de estas definiciones, para MAC Representaciones S.C.C. las competencias incluyen los conocimientos, habilidades y forma de actuar que deben tener las

personas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En la empresa, estas competencias son fundamentales ya que permiten a los colaboradores desempeñarse de forma segura y eficiente, manteniéndose alineados con los objetivos organizacionales. Esto es de gran relevancia considerando que se trata de un sector altamente competitivo.

En lo relacionado con los componentes de las competencias, MAC Representaciones S.C.C. los define de la siguiente manera:

- Saber actuar: está relacionado con saber qué se hace y por qué. Saber juzgar, escoger y decidir.
- Saber movilizar recursos: habla de crear sinergia, movilizar recursos y competencias.
- Saber comunicar: está relacionado con comprender, trabajar, transmitir información y conocimientos.
- Saber aprender: es trabajar el conocimiento y la experiencia, revisar modelos mentales, saber desarrollarse.
- Saber adecuarse y comprometerse: habla de saber emprender, correr riesgos.
- Saber asumir responsabilidades: consiste en ser responsable, asumir los riesgos y las consecuencias de las acciones y también recibir reconocimiento por ello.
- Tener visión estratégica: está relacionado con conocer y entender el negocio de la

organización y su ambiente, identificando oportunidades y alternativas.

En la Figura 13 se muestra la representación gráfica de estos componentes.

Figura 13.

Componentes de las competencias de MAC Representaciones S.C.C.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Le Boterf (2011).

Dentro de un modelo de gestión por competencias, la clasificación y ponderación de competencias constituyen componentes esenciales ya que permiten estructurar de manera ordenada las capacidades que requiere la organización y medir su nivel de desarrollo. La clasificación agrupa

las competencias según su naturaleza y función facilitando su vinculación con los objetivos estratégicos. Por su parte, la escala de competencias establece niveles de dominio con conductas observables que sirven como referencia para la evaluación del desempeño y la planificación de acciones de desarrollo. Como señalan Spencer & Spencer (1993) y Alles (2016), este enfoque garantiza que las competencias no solo sean definidas sino también medibles y gestionables, lo que permite su integración efectiva en procesos como la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del talento humano.

En la Figura 14, se presenta el modelo de competencias para MAC Representaciones S.C.C.:

Figura 14.

Modelo de competencias de MAC Representaciones S.C.C.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Hamel & Prahalad (2004).

Para MAC Representaciones S.C.C., el modelo de competencias engloba cuatro competencias, las cuales se nombran a continuación:

• **Competencias esenciales:** representan la parte diferenciadora de la empresa, aquellas capacidades profundamente integradas en su cultura y procesos que permiten sostener una ventaja competitiva en el mercado nacional. Son habilidades y actitudes que todos los colaboradores deben compartir ya que garantizan que la empresa pueda funcionar de manera eficiente, ofrecer soluciones técnicas confiables y un servicio de alto valor en el sector de telecomunicaciones y electricidad. Dentro de estas se tienen:

- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Orientación al cliente.
- Ética e integridad.
- Compromiso con la calidad y mejora continua.

• **Competencias funcionales:** se refieren a las capacidades técnicas y operativas necesarias para ejecutar con eficacia las actividades propias del negocio. Son las competencias que sostienen el funcionamiento diario de la empresa y permiten materializar la propuesta de valor definida por las competencias esenciales. Estas competencias son:

- Dominio técnico de productos y procesos.
- Gestión de inventarios y logística.
- Cumplimiento de normativas técnicas y de seguridad.
- Solución de problemas técnicos.

• **Competencias administrativas o gerenciales:** engloban las habilidades de gestión, coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar objetivos estratégicos y operativos de manera eficiente y sostenible. Son indispensables para asegurar que las operaciones técnicas y comerciales estén alineadas con la visión empresarial. A continuación, se nombran estas competencias:

- Liderazgo proactivo.
- Planificación y organización.
- Gestión de personas.
- Toma de decisiones orientada a resultados.

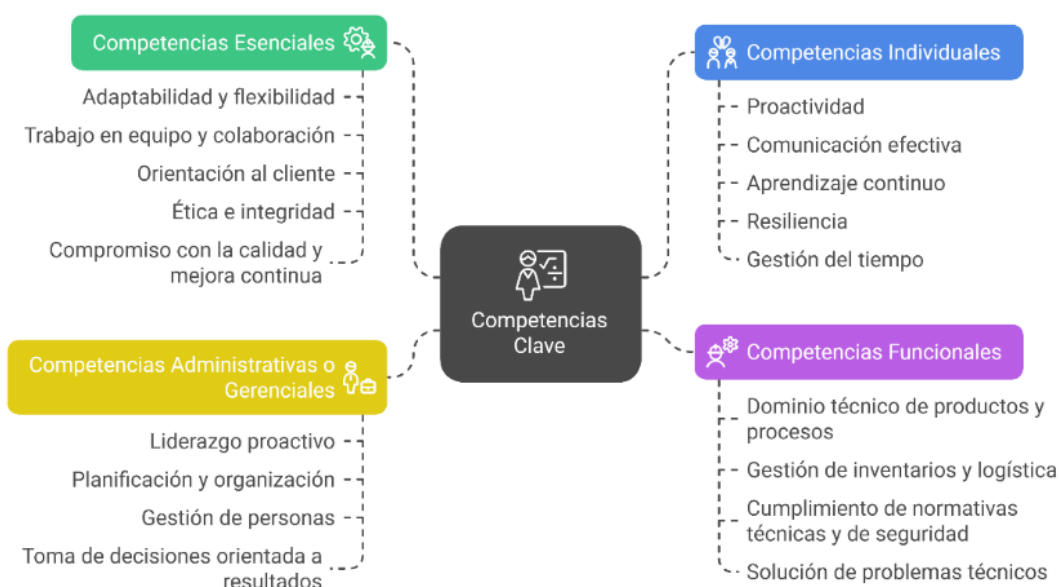
• **Competencias individuales:** abarcan las características personales y conductuales que cada trabajador debe poseer para desempeñar sus funciones con eficacia para adaptarse a las demandas del entorno. Aunque no generan por sí solas una ventaja competitiva, su ausencia dificultaría el logro de los objetivos organizacionales ya que constituyen la base sobre la que se construyen las demás competencias. Estas competencias son:

- Proactividad.
- Comunicación efectiva.
- Aprendizaje continuo.
- Resiliencia.
- Gestión del tiempo.

En la Figura 15, se presenta la clasificación de competencias:

Figura 15.

Clasificación de competencias de MAC Representaciones S.C.C.



Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Hamel & Prahalad (2004).

Asimismo, MAC Representaciones S.C.C. ha desarrollado una escala de competencias que sirve como guía para la gestión y el desarrollo del talento humano. Esta herramienta permite clasificar y evaluar las capacidades de los colaboradores de forma objetiva, vinculando el nivel de dominio de cada competencia con el grado de responsabilidad que implica el puesto.

La escala que va del grado 0 al grado 4 ofrece un recorrido progresivo desde la ausencia o no requerimiento de la competencia, hasta el dominio en un nivel gerencial y estratégico. Este modelo permite identificar con claridad las necesidades de capacitación, diseñar rutas de desarrollo profesional y asegurar que las habilidades del equipo se mantengan alineadas con los objetivos corporativos.



Más que un mecanismo de evaluación, la escala de competencias de MAC Representaciones S.C.C. funciona como una guía impulsar el talento, fortalecer el desempeño laboral y consolidar la cultura interna. Bajo este enfoque, valores como la calidad, sostenibilidad, trabajo en equipo e innovación se integran de manera tangible tanto en las actividades diarias como en los resultados que obtiene la empresa.

Asimismo, la aplicación de esta escala de competencias no solo responde a la necesidad de unificar criterios de evaluación, sino que también se articula con la visión estratégica de MAC Representaciones S.C.C. de posicionarse como un referente nacional en su sector. Al contar con parámetros definidos y medibles, la empresa promueve el aprendizaje constante, facilita la movilidad interna, favorece la retención del talento y asegura que cada colaborador contribuya de manera efectiva al cumplimiento de su misión institucional. De esta forma, la gestión del talento humano se convierte en un elemento central para impulsar la innovación, la competitividad y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

En la Tabla 5, se presenta la escala de competencias para MAC Representaciones S.C.C.:

Tabla 5.
Escala de competencias para MAC Representaciones S.C.C.

ESCALA DE COMPETENCIAS PARA MAC REPRESENTACIONES S.C.C.			
Nivel	Descripción	Conducta observable general	Aplicación
Nivel 1 – Básico	Conocimiento o conducta inicial, dependiente de supervisión.	Requiere instrucciones claras para ejecutar tareas, sigue procedimientos establecidos y depende de la supervisión para tomar decisiones.	Operario en entrenamiento que sigue instrucciones paso a paso en la fabricación de insumos eléctricos simples.
Nivel 2 – Intermedio	Ejecución correcta de tareas habituales con cierta autonomía.	Realiza tareas de forma autónoma en situaciones rutinarias, cumple plazos y estándares básicos, y solicita apoyo en casos complejos.	Técnico que ensambla piezas de telecomunicaciones de acuerdo con especificaciones y puede resolver problemas comunes.
Nivel 3 – Avanzado	Desempeño autónomo, con capacidad de resolver problemas y mejorar procesos.	Identifica y soluciona problemas sin supervisión, propone mejoras, optimiza recursos y adapta su trabajo a cambios o exigencias nuevas.	Supervisor de línea que optimiza procesos, capacita a nuevos miembros y asegura estándares de calidad.
Nivel 4 – Experto	Referente interno, desarrolla e implementa mejoras, enseña a otros.	Lidera y asesora en su área, diseña e implementa procesos mejorados, capacita a compañeros y sirve de referencia técnica o metodológica para otros equipos.	Gerente de producción o jefe de área que define procesos, lidera proyectos de innovación y toma decisiones de alto impacto.

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Hamel & Prahalad (2004).

Diccionario de competencias.

En MAC Representaciones S.C.C., el diccionario de competencias es una herramienta estratégica de gestión del talento humano que organiza, define y describe de forma estructurada las

capacidades, habilidades, conocimientos y comportamientos que los colaboradores deben poseer para desempeñarse con éxito en sus funciones y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. No se limita a enumerar cualidades deseables, sino que establece para cada competencia una definición adaptada al contexto de la empresa, una escala de niveles de dominio que en este caso se clasifica en cuatro grados, los cuales son básico, intermedio, avanzado y experto, así como conductas observables que permiten evaluar objetivamente el desempeño y el desarrollo profesional de cada trabajador.

El diccionario de competencias de MAC Representaciones S.C.C., cumple varias funciones clave, entre estas se tiene:

- Sirve como base para los procesos de selección de personal orientando la búsqueda hacia perfiles alineados con la cultura corporativa.
- Guía la planificación de la capacitación y el desarrollo permitiendo que los programas formativos estén orientados a fortalecer las competencias críticas.
- Facilita la evaluación de desempeño ya que establece criterios claros y medibles para valorar el trabajo individual y colectivo.

Además, al estar alineado con la visión, misión y valores de la empresa, se convierte en un mecanismo para consolidar una cultura organizacional sólida, coherente y orientada a resultados. En una empresa pequeña que opera a nivel nacional como MAC Representaciones S.C.C., este instrumento adquiere un valor especial ya que optimiza el aprovechamiento del talento interno,

promueve la polivalencia de funciones y fomenta la cohesión entre áreas técnicas, comerciales, logísticas y administrativas.

Varias de las competencias incluidas en el diccionario de MAC Representaciones S.C.C., han sido ajustadas para responder las demandas de la era digital ya que la empresa reconoce la importancia de incorporar herramientas tecnológicas en sus operaciones y de contar con un talento humano capaz de utilizarlas de forma eficiente. Entre las competencias que mejor se relacionan con este entorno destacan la adaptabilidad y flexibilidad, para que los colaboradores puedan ajustarse con rapidez a nuevos sistemas y procesos digitales.

También se considera clave la comunicación efectiva, que incluye el uso adecuado de canales digitales para asegurar la transmisión clara y oportuna de la información. A esto se suma el aprendizaje continuo, el cual es necesario para mantenerse actualizado frente a nuevas tecnologías y tendencias. La proactividad adquiere un rol relevante al incentivar la búsqueda de soluciones innovadoras y la iniciativa en la mejora de los procesos. Finalmente, la gestión de inventarios y logística se vinculan cada vez más al manejo de plataformas digitales que permiten un control más preciso y una trazabilidad eficiente de los productos. El liderazgo proactivo, que facilita la guía y motivación de los equipos en la adopción de herramientas tecnológicas. Estas competencias son esenciales para que la empresa mantenga su competitividad, mejore sus tiempos de respuesta y optimice recursos en un mercado cada vez más dinámico.

La estructura del diccionario de competencias en MAC Representaciones S.C.C., está organizada en cuatro categorías que abarcan tanto capacidades transversales como específicas. Las

competencias esenciales, que constituyen el núcleo diferenciador de la empresa y reflejan sus valores fundamentales, entre las que se tienen al trabajo en equipo, la orientación al cliente, ética e integridad, y compromiso con la calidad y la mejora continua.

Las competencias funcionales, que responden a las capacidades técnicas necesarias para la operación, entre las cuales se tienen al dominio técnico de productos y procesos, gestión de inventarios y logística, cumplimiento de normativas técnicas y de seguridad, y solución de problemas técnicos.

Las competencias administrativas o gerenciales, que integran las habilidades de planificación, liderazgo y gestión de recursos, liderazgo proactivo, planificación y organización, gestión y desarrollo del talento humano, y toma de decisiones orientada a resultados.

Finalmente se tienen a las competencias individuales, que agrupan las características conductuales y personales que permiten un desempeño efectivo, entre las cuales se nombran a la proactividad, comunicación efectiva, aprendizaje continuo, resiliencia y gestión del tiempo.

Cada una de estas competencias se detalla con una definición específica adaptada a la realidad de la empresa, una escala de niveles y ejemplos prácticos que ilustran cómo se manifiestan en el día a día laboral.

Listado de competencias esenciales.

1. Trabajo en equipo y colaboración: está relacionado con la habilidad de trabajar de manera conjunta con un objetivo en común, esto se logra a través de la integración de los diferentes talentos individuales enfocados en el cumplimiento de objetivos organizacionales. En la Tabla 6 se muestra esta competencia:

Tabla 6.

Competencia trabajo en equipo y colaboración MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Colabora cuando se le solicita, pero prioriza las tareas individuales sobre las del equipo. Participa solo de forma puntual y reactiva.
2 – Intermedio	Comparte la información y ayuda a sus compañeros a cumplir objetivos comunes, muestra disposición, pero todavía se enfoca en su propio trabajo.
3 – Avanzado	Fomenta la cooperación activa entre áreas, propone acciones conjuntas y resuelve conflictos menores sin necesidad de la supervisión de un superior.
4 – Experto	Coordina equipos multifuncionales, establece mecanismos de comunicación y colaboración transversal para optimizar el trabajo conjunto y los resultados globales.

Nota. Elaboración propia.

2. Adaptabilidad y flexibilidad: se define como la capacidad de ajustarse de manera rápida y eficaz a los distintos cambios en tareas, situaciones o el entorno laboral. De igual manera mantiene el enfoque en los resultados y adopta estrategias conforme a las necesidades emergentes. En la Tabla 7 se muestra esta competencia.

Tabla 7.

Competencia adaptabilidad y flexibilidad MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Acepta cambios en tareas cuando se le indican, aunque muestre cierta resistencia, y requiere orientación para ajustarse a nuevas condiciones.
2 – Intermedio	Se ajusta a cambios operativos con rapidez, manteniendo la calidad de su trabajo y cumpliendo los plazos establecidos.
3 – Avanzado	Propone ajustes en los procesos o métodos para adaptarse mejor a nuevas situaciones. Contribuye a la eficiencia y reducción de errores.
4 – Experto	Lidera los procesos de cambio así como apoya a otros en su adaptación y planifica acciones para minimizar problemas en la operación.

Nota. Elaboración propia.

3. Orientación al cliente (interno y externo): se refiere a la capacidad de colaborar con otras personas, atender adecuadamente a los clientes y desenvolverse en entornos diversos, priorizando la interacción interpersonal para satisfacer las necesidades tanto externas como internas.

En la Tabla 8 se muestra esta competencia.

Tabla 8.

Competencia orientación al cliente MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Responde a solicitudes básicas siguiendo instrucciones, sin anticipar necesidades.
2 – Intermedio	Identifica necesidades del cliente y ofrece soluciones simples dentro de su área.
3 – Avanzado	Anticipa demandas y adapta procesos para satisfacer expectativas del cliente.
4 – Experto	Diseña estrategias para mejorar la experiencia global del cliente y fidelizarlo.

Nota. Elaboración propia.

4. Ética e integridad: se refiere a actuar con honestidad, respeto, y responsabilidad profesional, contribuyendo a fortalecer una cultura interna basada en la transparencia y confianza.

En la Tabla 9 se muestra esta competencia.

Tabla 9.

Competencia ética e integridad MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Cumple con las normas y procedimientos cuando se le indican.
2 – Intermedio	Aplica los principios éticos en las tareas y decisiones de su trabajo diario.
3 – Avanzado	Promueve las prácticas éticas frente a influencias internas o externas.
4 – Experto	Promueve y capacita a otros en estándares éticos y conducta profesional.

Nota. Elaboración propia.

5. Compromiso con la calidad y mejora continua: se refiere a mantener una actitud proactiva orientada a la excelencia operativa, promoviendo la mejora continua en los procesos, productos y tareas del equipo. En la Tabla 10 se muestra esta competencia.

Tabla 10.

Competencia compromiso con la calidad y mejora continua MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Cumple especificaciones mínimas de calidad en sus tareas.
2 – Intermedio	Detecta y corrige errores de forma autónoma.
3 – Avanzado	Propone e implementa mejoras en productos o procesos.
4 – Experto	Lidera iniciativas de mejora continua, midiendo y comunicando resultados.

Nota. Elaboración propia.

Listado de competencias funcionales.

1. Dominio técnico de productos y procesos: Incluye el conocimiento profundo de herrajes, normas aplicables y metodologías de fabricación, crucial en una empresa especializada en telecomunicaciones y electricidad. En la Tabla 11 se muestra esta competencia.

Tabla 11.

Competencia dominio técnico de productos y procesos MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Conoce de forma básica los productos y sus aplicaciones.
2 – Intermedio	Maneja procedimientos técnicos estándar.
3 – Avanzado	Resuelve problemas complejos aplicando conocimientos técnicos.
4 – Experto	Optimiza procesos técnicos y capacita a otros en su uso.

Nota. Elaboración propia.

2. Gestión de inventarios y logística: Competencia para organizar recursos materiales, planificar entregas, mantener niveles óptimos y asegurar continuidad operativa. En la Tabla 12 se muestra esta competencia.

Tabla 12.

Competencia gestión de inventarios y logística MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Registra entradas y salidas de materiales siguiendo instrucciones.
2 – Intermedio	Mantiene niveles de inventario adecuados y reporta incidencias.
3 – Avanzado	Optimiza la rotación de inventarios y mejora la distribución.
4 – Experto	Diseña estrategias logísticas que reducen costos y tiempos de entrega.

Nota. Elaboración propia.

3. Cumplimiento de normativas técnicas y de seguridad: Aplicar consistentemente estándares INEN e ISO 9001, así como procedimientos de seguridad industrial, para garantizar calidad y protección. En la Tabla 13 se muestra esta competencia.

Tabla 13.

Competencia cumplimiento de normativas técnicas y de seguridad MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Aplica normas bajo supervisión.
2 – Intermedio	Cumple normas sin supervisión directa y previene riesgos.
3 – Avanzado	Detecta incumplimientos y propone acciones correctivas.
4 – Experto	Supervisa, audita y capacita en normativas y seguridad.

Nota. Elaboración propia.

4. Solución de problemas técnicos: Capacidad para diagnosticar y resolver fallas operativas rápidamente con precisión técnica y criterio. En la Tabla 14 se muestra esta competencia.

Tabla 14.

Competencia solución de problemas técnicos MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Informa problemas técnicos sin intervenir en su resolución.
2 – Intermedio	Aplica soluciones conocidas a problemas recurrentes.
3 – Avanzado	Diseña soluciones innovadoras para problemas complejos.
4 – Experto	Estandariza soluciones y previene la repetición de problemas.

Nota. Elaboración propia.

Listado de competencias administrativas o gerenciales.

1. Liderazgo proactivo: Habilidad para motivar equipos, delegar responsabilidades y promover iniciativas desde una visión anticipativa. En la Tabla 15 se muestra esta competencia.

Tabla 15.

Competencia liderazgo proactivo MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Coordina tareas de otros únicamente cuando se le solicita.
2 – Intermedio	Motiva al equipo y asigna tareas claras.
3 – Avanzado	Anticipa necesidades del equipo y actúa preventivamente.
4 – Experto	Inspira cambios positivos y desarrolla líderes dentro del equipo.

Nota. Elaboración propia.

2. Planificación y organización: Definir objetivos claros, planificar acciones y coordinar recursos para optimizar resultados operativos ligados a la estrategia. En la Tabla 16 se muestra esta competencia.

Tabla 16.

Competencia planificación y organización MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Planifica tareas propias con apoyo de supervisión.
2 – Intermedio	Establece prioridades y plazos para su equipo.
3 – Avanzado	Coordina recursos para cumplir objetivos estratégicos.
4 – Experto	Diseña planes integrales alineados con la estrategia corporativa.

Nota. Elaboración propia.

3. Gestión de personas: Implica evaluar desempeño, guiar resultados, fomentar el desarrollo profesional y fortalecer la empleabilidad interna mediante un acompañamiento consciente. La Tabla 17 indica esta competencia.

Tabla 17.

Competencia gestión de personas MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Realiza seguimiento básico del trabajo de su equipo.
2 – Intermedio	Proporciona retroalimentación constructiva periódica.
3 – Avanzado	Desarrolla planes de mejora individual y grupal.
4 – Experto	Implementa estrategias de desarrollo y retención de talento.

Nota. Elaboración propia.

4. Toma de decisiones orientada a resultados: consiste en elegir alternativas efectivas basadas en el análisis de datos, las condiciones del entorno y los objetivos estratégicos, esto con el objetivo de garantizar un impacto positivo y medible. En la Tabla 18 se muestra esta competencia.

Tabla 18.

Competencia toma de decisiones orientada a resultados MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Elige entre varias opciones sencillas siguiendo las instrucciones dadas.
2 – Intermedio	Analiza las alternativas y selecciona la más apropiada.
3 – Avanzado	Toma decisiones complejas basándose en los datos y proyecciones.
4 – Experto	Toma decisiones estratégicas que generan un impacto a largo plazo.

Nota. Elaboración propia.

Listado de competencias individuales.

1. Proactividad: se refiere a la capacidad de anticiparse a las necesidades, plantear soluciones y actuar sin depender de una supervisión, promoviendo la innovación y la eficiencia operativa. En la Tabla 19 se muestra esta competencia.

Tabla 19.

Competencia proactividad MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Cumple con las indicaciones sin buscar ninguna acción adicional.
2 – Intermedio	Actúa sin recibir instrucciones en las tareas rutinarias.
3 – Avanzado	Detecta las oportunidades y propone mejoras.
4 – Experto	Realiza cambios proactivos que benefician a la empresa.

Nota. Elaboración propia.

2. Comunicación efectiva: consiste en transmitir las ideas de manera clara y ajustada al contexto y al interlocutor, lo que facilita una interacción fluida y comprensible en áreas diferentes de la empresa. En la Tabla 20 se muestra esta competencia.

Tabla 20.

Competencia comunicación efectiva MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Transmite información básica cuando se le solicita.
2 – Intermedio	Se comunica de forma clara y comprensible en su área.
3 – Avanzado	Facilita la comunicación entre distintas áreas.
4 – Experto	Representa a la empresa y negocia eficazmente con distintos públicos.

Nota. Elaboración propia.

3. Aprendizaje continuo: implica conservar una actitud abierta hacia el desarrollo personal, la actualización técnica y la adquisición de nuevas habilidades blandas, esto con el fin de mantenerse actualizado en un entorno de constante cambio. En la Tabla 21 se muestra esta competencia.

Tabla 21.

Competencia aprendizaje continuo MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Aprende las nuevas tareas con soporte constante.
2 – Intermedio	Aplica lo aprendido de manera autónoma en su lugar de trabajo.
3 – Avanzado	Busca nuevas oportunidades de formación de manera activa.
4 – Experto	Comparte y transfiere sus conocimientos a los compañeros de trabajo

Nota. Elaboración propia.

4. Resiliencia: se refiere a la capacidad de enfrentar situaciones difíciles, sostener un nivel adecuado de rendimiento y adaptarse de manera positiva ante situaciones de estrés o la presión laboral. En la Tabla 22 se muestra esta competencia.

Tabla 22.

Competencia resiliencia MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Supera dificultades con apoyo externo frecuente.
2 – Intermedio	Mantiene rendimiento aceptable bajo presión.
3 – Avanzado	Se recupera rápidamente de contratiempos manteniendo la calidad.
4 – Experto	Inspira a otros a superar situaciones difíciles.

Nota. Elaboración propia.

5. Gestión del tiempo: Organizar y priorizar tareas de forma efectiva para cumplir plazos sin sacrificar calidad, especialmente vital en una estructura pequeña con múltiples responsabilidades. En la Tabla 23 se muestra esta competencia.

Tabla 23.

Competencia gestión del tiempo MAC Representaciones S.C.C.

Nivel	Descripción
1 – Básico	Cumple plazos con supervisión constante.
2 – Intermedio	Organiza su trabajo para cumplir plazos sin supervisión directa.
3 – Avanzado	Optimiza tiempos y recursos para maximizar productividad.
4 – Experto	Diseña métodos de gestión del tiempo para toda el área o equipo.

Nota. Elaboración propia.

La creación del diccionario de competencias unido con la identificación de las competencias esenciales, individuales, administrativas y funcionales no solo brindan una visión más clara de lo que MAC Representaciones S.C.C. requiere en cada puesto de trabajo, sino que, también ayuda a



diseñar el camino que la empresa debe seguir para desarrollar a todo su talento humano. A continuación, se explicará el diseño de los ejes de formación, retención y desarrollo para MAC Representaciones S.C.C., orientado a retener talento y consolidar un desarrollo organizacional sostenible.


Formación, retención y desarrollo

MAC Representaciones S.C.C., cuenta con la identificación de los perfiles de puesto, lo que permite aplicar de manera adecuada los procesos clave de la gestión del talento humano como son el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y planes de carrera. Estos procesos en conjunto fortalecen la estructura organizacional y contribuyen a elevar la competitividad empresarial.

A continuación, en la Figura 16 se presenta un ejemplo de descripción de puesto para el cargo de jefe de producción, que ilustra el modelo de competencias aplicado para la empresa.

Figura 16.

Perfil de puesto jefe de producción.

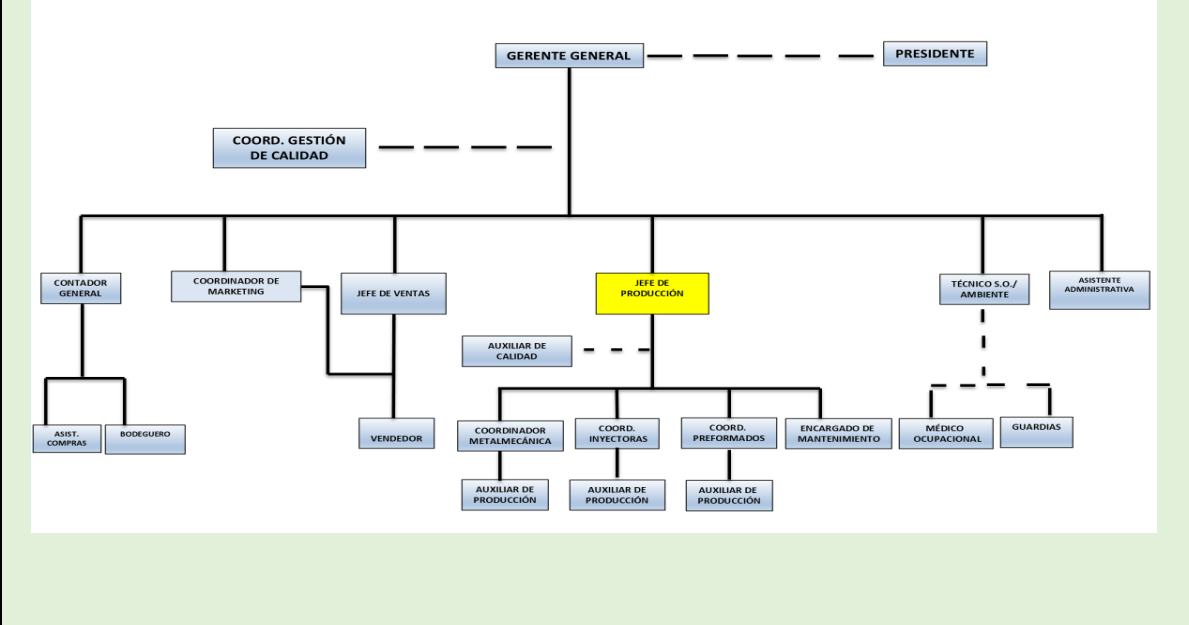
	FORMATO: Perfil de Puesto	Código:	TH-PP-01
		Versión:	01
		Fecha de revisión:	08/09/2025

Tipo de enfoque:	Puesto existente <input checked="" type="checkbox"/>	Nuevo Puesto <input type="checkbox"/>
Área responsable de elaborar el perfil:	Gerente General y RRHH	

Generales del Cargo:	❖ Nombre del Cargo:	Jefe de Producción
	❖ Nivel Jerárquico:	Nivel medio
	❖ Reporta a:	Gerente General.
	❖ Personal a cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinador de Inyectoras. ○ Coordinador de Metalmecánica. ○ Coordinador de Preformados. ○ Encargado de Mantenimiento. ○ Coordinación con el Auxiliar de Calidad
Resumen del Cargo y Misión:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar, coordinar y supervisar los procesos de manufactura de herrajes, accesorios y artículos metálicos que produce MAC Representaciones S.C.C., garantizando el cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y eficiencia. ❖ Su propósito es asegurar que la planta funcione de manera organizada, con procesos productivos estandarizados y personal comprometido, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad de 	

la empresa en el sector eléctrico y de telecomunicaciones.

Identificación del Puesto en el organigrama




Responsabilidades



Obligaciones	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Evaluar desempeño de coordinadores, auxiliares y mantenimiento.</p> <p>Garantizar uso adecuado de equipos, herramientas y materias primas.</p> <p>Cumplir normas de calidad (ISO 9001:2015, INEN) y seguridad laboral.</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Monitorear indicadores de eficiencia, productividad y desperdicio.</p> <p>Elaborar reportes periódicos para la Gerencia.</p> <p>Implementar y supervisar mantenimiento preventivo y correctivo.</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Coordinar con el área de Calidad para auditorías internas y externas.</p>	
<p>❖ Autonomía en la Toma de Decisiones:</p>	<p>El cargo tiene autonomía para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Asignar funciones y tareas al personal de producción y mantenimiento. ❖ Ajustar los cronogramas de producción frente a imprevistos. ❖ Proponer mejoras en los procesos productivos y organizativos del área.

<p>❖ Modalidad de Trabajo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presencial en planta de producción (Quito). ❖ Horario de lunes a viernes, con disponibilidad en sábados según necesidades operativas o entregas críticas.
<p>❖ Capacidades y Competencias:</p>	<p>Competencias técnicas: planificación y control de producción, gestión de equipos, control de calidad, gestión de inventarios, análisis de datos, conocimientos financieros básicos, mantenimiento industrial.</p> <p>Competencias blandas: liderazgo, comunicación efectiva, resolución de problemas, pensamiento crítico, adaptabilidad al cambio.</p> <p>Competencias organizacionales: sentido de pertenencia, orientación a resultados, compromiso con la calidad, innovación, mejora continua.</p>
<p>❖ Formación Académica:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formación académica en ingeniería industrial, producción, mecánica o afines.

Conocimientos requeridos	
	
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #8e44ad; padding: 10px; border-radius: 10px; width: 18%;"> <p>Procesos de mecanizado, inyección y preformado de piezas metálicas y plásticas.</p> </div> <div style="background-color: #8e44ad; padding: 10px; border-radius: 10px; width: 18%;"> <p>Gestión de indicadores de producción (tiempos de ciclo, eficiencia general del equipo, desperdicio).</p> </div> <div style="background-color: #8e44ad; padding: 10px; border-radius: 10px; width: 18%;"> <p>Normas de calidad ISO 9001:2015 e INEN aplicables al sector.</p> </div> <div style="background-color: #8e44ad; padding: 10px; border-radius: 10px; width: 18%;"> <p>Seguridad industrial y salud ocupacional.</p> </div> <div style="background-color: #8e44ad; padding: 10px; border-radius: 10px; width: 18%;"> <p>Conocimiento de herramientas de Lean Manufacturing y mejora continua.</p> </div> </div>	
<p>❖ Experiencia mínima:</p>	<p>❖ 3 a 5 años de experiencia en jefaturas o coordinaciones de producción en el sector metalmecánico.</p>
<p>❖ Otros:</p>	<p>❖ Habilidades digitales: manejo de ERP, Excel avanzado, software de planificación de producción.</p> <p>❖ Competencias de liderazgo: experiencia en dirección de equipos de planta, capacidad para motivar y guiar al personal hacia los objetivos de calidad y productividad.</p>

Nota. Elaboración propia.

MAC Representaciones S.C.C. no cuenta con un proceso de formación integral y oportuno, es decir que las capacitaciones son realizadas sin una planificación previa. Asimismo, la evaluación del desempeño no se realiza con objetividad ni tampoco utiliza herramientas como la evaluación de 360 grados. Por otro lado, son reducidas las posibilidades de crecimiento en la empresa, lo que ha generado cierta disconformidad en los colaboradores.

Con lo mencionado anteriormente, se procede a presentar la propuesta de gestión por competencias que se busca implementar en MAC Representaciones S.C.C., cuya finalidad es fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar la retención del talento, dando respuesta a la necesidad que ha sido identificada mediante un diagnóstico, en el cual se ha podido evidenciar que existen brechas en los procesos de formación, evaluación del desempeño y oportunidades en el desarrollo profesional. Con esto se pretende incorporar principios que permitan a la empresa una gestión estratégica en el tratamiento del capital humano. De acuerdo con lo expuesto, se detallarán los mecanismos para el manejo de las tres brechas claves anteriormente mencionadas, desarrollar dentro de la empresa:

1. Formación y capacitación continua.

Se analizará el eje de formación y capacitación continua, misma que será enfocado como un proyecto de formación de capital humano con el propósito de mejorar el desempeño del personal, su comunicación, el sentido de pertenencia, la adaptabilidad en distintas situaciones y reducir la rotación existente del personal dentro de MAC Representaciones S.C.C.

Para esto se requiere el fortalecimiento de las diferentes competencias requeridas por la empresa cerrando las brechas encontradas entre los perfiles de cargos y las competencias reales de los colaboradores de MAC Representaciones S.C.C.

Las acciones que se implementarán dentro del proyecto son:

- **Diagnóstico de necesidades de formación y capacitación:** a través de cuestionarios aplicados directamente a los coordinadores de áreas como a los colaboradores, considerando la información de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño implementadas con una periodicidad semestral. Esto contribuirá a identificar que capacitaciones serían las adecuadas impartir al personal.
- **Diseño del plan de formación:** este plan se estructurará para la empresa MAC Representaciones S.C.C., donde su enfoque principal será la formación tanto para el personal de nuevo ingreso como el de los colaboradores que ya se encuentran laborando en la empresa. Este diseño se orienta en garantizar una actualización continua de conocimientos del personal, desarrollo de habilidades técnicas y conductuales, así como el fortalecimiento del desempeño individual y colectivo. Para ello se considerará lo siguiente:
 - Competencias esenciales, individuales, administrativas y funcionales.
 - Aplicar los planes de formación y capacitación a los objetivos estratégicos de MAC Representaciones S.C.C.
 - Establecer un sistema de formación y capacitación sistemática no ocasional.
 - Evaluar los programas de formación y capacitación mediante indicadores.

- Tener en claro los objetivos que se requieren alcanzar.
- **Propuesta metodológica:** para llevar a cabo el programa de formación y capacitación en MAC Representaciones S.C.C., se sugiere implementar las siguientes metodologías:
 - **Talleres presenciales o virtuales (dirigidas por un instructor):** esto deberá ser analizado y planificado tomando en consideración las actividades, responsabilidades que necesitan ser reforzadas por los colaboradores, sea de nuevo ingreso como los que se encuentran laborando en la empresa. De igual manera se debe asegurar la actualización de manera continua de las competencias requeridas para el cargo.
 - **Mentoría:** en MAC Representaciones S.C.C., se debería ejecutar un programa de mentoring, el cual impactaría de forma favorable a la empresa ya que esta estrategia fortalecería la integración, el desarrollo y la cohesión organizacional.
 - **Coaching interno:** se deberá elegir un colaborador que posea potencial y conocimientos dentro de los procesos de coaching. El mismo deberá estar alineado a la cultura de la empresa con el propósito de acompañar a los demás en su proceso de desarrollo y aprendizaje.
 - **Estudios de casos:** se trabajaría en análisis de casos reales y simulados con el objetivo de obtener una respuesta del colaborador. Un ejemplo de esto serían las situaciones de conflicto, control de proveedores, manejo de

personal y atención al cliente. Esto será orientado a todos los departamentos sin exclusión alguna.

- **Evaluaciones de impacto:** una vez culminado el programa de formación y capacitación se debería realizar una evaluación de conocimientos del aprendizaje impartido, así como el seguimiento respectivo sobre el desempeño del colaborador. De esta manera, se determinaría si este proceso contribuyó o no a cerrar la brecha de las competencias existente.

2. Evaluación del desempeño.

MAC Representaciones S.C.C. implementará un sistema integral de evaluación del desempeño que permitirá medir tanto los resultados obtenidos por mérito como el potencial en el desarrollo del trabajo. Este sistema será clave para identificar oportunidades de mejora, orientar decisiones de formación y capacitación, así como fomentar el desarrollo profesional.

La propuesta para MAC Representaciones S.C.C. está basada en implementar un modelo que incluya retroalimentación continua, objetivos claros y metas alcanzables como indicadores de desempeño alineados a competencias. Esta herramienta será clave para mejorar la autoconciencia del colaborador respecto a sus fortalezas como el de sus áreas de mejora ayudando a aumentar su madurez profesional y fortalecer sus capacidades para asumir nuevos retos.

MAC Representaciones S.C.C., implementará una evaluación de 360° con la finalidad de obtener una retroalimentación multifuente sobre el desempeño de un colaborador. El colaborador podrá ser calificado por el jefe inmediato superior, compañeros de trabajo y personal a su cargo. Así mismo, se implementará una autoevaluación que permitirá a los colaboradores examinar sus



percepciones, motivaciones y niveles de autogestión. Este proceso fomentará la madurez profesional, la autoconciencia y el compromiso con el crecimiento personal y organizacional.

A continuación, se presenta el modelo de evaluación del desempeño diseñado específicamente para el personal administrativo en la Figura 17.

Figura 17.

Modelo evaluación del desempeño MAC Representaciones S.C.C.

MAC REPRESENTACIONES S.C.C.				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO				
FORMULARIO DE EVALUACIÓN				
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA USO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR				
DATOS DEL TRABAJADOR:				
Nombres y Apellidos del evaluado:				
Cargo que ocupa:				
Título de Instrucción:				
Nombres y Apellidos del evaluador:				
Cargo del evaluador:				
Período de evaluación:				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
CRITERIOS				
COMPETENCIAS				
Conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades que posee una persona para realizar actividades específicas en su puesto de trabajo con un alto nivel de desempeño, y que le permite la interacción con la empresa y su entorno.				
Generales	Descripción	Escala de desempeño	Comportamiento observado (especifique con un ejemplo)	
Habilidad técnica especializada	Conjunto de conocimientos adquiridos a través de la formación y experiencia de la persona que le otorga el nivel de competencia necesario para realizar actividades específicas en su puesto de trabajo con un alto nivel de desempeño.	Altamente desarrollada		
Habilidad de relaciones humanas	Habilidad para establecer relaciones interpersonales, considerando los valores empresariales.	Altamente desarrollada		
Solución de problemas	Capacidad para detectar de manera oportuna, escenarios y situaciones no deseables e idear una solución que lleve a minimizar o disminuir las causas que lo originan y su posible impacto en el futuro.	Altamente desarrollada		
		Total competencias generales: 0,00		
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de adaptarse a nuevos escenarios.	Altamente desarrollada		
Comunicación oral y escrita	Capacidad de transmitir ideas claras de manera oral y/o escrita, respecto a lo escrito velando el cumplimiento de normas de ortografía, gramática y redacción.	Altamente desarrollada		
Gestión Documental	Capacidad para aplicar el conjunto de normas técnicas usadas para administrar el flujo de documentos. (Custodiar, registrar, ubicar y enviar).	Altamente desarrollada		
		Total actitudes organizacionales: 0,00		
ACTITUDES ORGANIZACIONALES				
Conductas observables respecto a la participación del colaborador en escenarios cotidianos.				
Disciplina	Actitud Organizacional	Percepción	Justifique su respuesta	
	Comportamiento del trabajador orientado a cumplir fielmente con los objetivos, reglamentos, políticas, disposiciones empresariales para favorecer el crecimiento organizacional.	Siempre		
Orientación al servicio	Actitud Organizacional	Percepción	Justifique su respuesta	
	Disposición permanente para apoyar en las actividades que le sean requeridas con la finalidad de atender las necesidades empresariales.	Siempre		
Práctica de valores institucionales	Actitud Organizacional	Percepción	Justifique su respuesta	
	Comportamiento orientado a cumplir con los valores empresariales: respeto, confianza, responsabilidad, honestidad, orientación al cliente.	Siempre		
		Total actitudes organizacionales: 0,00		
APRENDIZAJE				
Evalúe el aprendizaje de conocimientos específicos mediante la aprobación o no aprobación de los cursos de formación y capacitación empresarial. Este criterio es de responsabilidad exclusiva del Analista de Talento Humano quien verificará las evidencias de aprobación o no aprobación de los cursos de formación y capacitación antes de establecer la calificación.				
Curso	Temática	Estado	Impacto de evaluación	SI / NO
		Aprobado	¿La capacitación mejoró el desempeño del trabajador? ¿El colaborador aplica en su puesto de trabajo, los temas contemplados en la capacitación?	
		Aprobado	¿La capacitación mejoró el desempeño del trabajador? ¿El colaborador aplica en su puesto de trabajo, los temas contemplados en la capacitación?	
		Aprobado	¿La capacitación mejoró el desempeño del trabajador? ¿El colaborador aplica en su puesto de trabajo, los temas contemplados en la capacitación?	
Registre sus observaciones, respecto al aprendizaje		Total Aprendizaje: 0,00		
		0,00		
		TOTAL EVALUACIÓN: 0,00		
Certifico que he evaluado al colaborador (a) de manera transparente, y declaro que la información contenida en este formulario es cierta y la verdad. Pongo en conocimiento de Gerencia General, para que se tomen las acciones necesarias				
Fecha (dd/mm/aa):				
FIRMA Evaluador				

Nota. Elaboración propia.

Se realizarán una valoración sobre 100 puntos, 25 puntos por las competencias generales, actitudinales y aprendizaje.

- **Competencias generales:** la escala de desarrollo se clasifica en altamente desarrollado, desarrollado, medianamente desarrollado, poco desarrollado, nada desarrollado
- **Actitudes organizacionales:** la percepción se considera bajo los criterios de siempre, frecuentemente, alguna vez, rara vez, nunca.
- **Aprendizaje:** se toma en cuenta aprobado, no aprobado

La evaluación del desempeño laboral puede categorizarse como se muestra en la Tabla 24:

Tabla 24.

Evaluación del desempeño MAC Representaciones S.C.C.

Criterio	Rango	Observación
Muy satisfactorio	90 - 100	Desempeño sobresaliente
Satisfactorio	71 - 89	Cumple de manera adecuada
Poco satisfactorio	50 - 70	Requiere mejoras
Nada satisfactorio	0 - 49	Deficiente, no cumple con los estándares mínimos

Nota. Elaboración propia.

3. Desarrollo profesional.

El desarrollo de la carrera profesional no consiste en un programa de formación instantáneo o en un taller de planificación de la carrera profesional, sino que se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa (Gómez & Balkin, 2006).

En MAC Representaciones S.C.C., el desarrollo profesional se lo considera como un elemento clave cuya finalidad es estimular al colaborador a permanecer en la empresa, a través de ofrecerle oportunidades reales de crecimiento, avance y reconocimiento. Con la finalidad de fortalecer las habilidades del colaborador, promover su crecimiento interno y prepararlo para asumir nuevas responsabilidades dentro de MAC Representaciones S.C.C., se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- **Plan de carrera.**

El plan de carrera en MAC Representaciones S.C.C. se entiende como un recurso estratégico que define rutas de crecimiento claras para los colaboradores. Su implementación contribuirá a incrementar la motivación, mejorar la permanencia del personal y fortalecer el desarrollo de las capacidades alineadas con los objetivos de la empresa. Este plan crea una ventaja competitiva para que los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y puedan desarrollar su potencial y capacidades para superarse dentro de la empresa (Valaei & Jiroudi, 2016).



Se contará con planes de formación y capacitación que pretenden dotar de herramientas esenciales a los colaboradores para que alcancen los objetivos requeridos, lo que permitirá a futuro mejorar el desempeño, aumentar la productividad, mejorar la comunicación entre compañeros, fortalecer la calidad del servicio, clima laboral y calidad de vida.

- **Programas de liderazgo.**

Estructurar programas para mandos medios, colaboradores con potencial y futuros líderes con la finalidad de dar paso a procesos de sucesión interna.

- **Planes de desarrollo individual.**

Para MAC Representaciones S.C.C., los planes de desarrollo individual se convierten en una herramienta estratégica que contribuye a identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento de cada uno de los colaboradores. Pueden trabajarse a través de acciones concretas como proyectos, capacitaciones y así alinearlos con los objetivos empresariales. Esto contribuye a fomentar la motivación y el compromiso, asumir nuevos retos, además de fortalecer la retención del talento. El integrar planes de carrera, programas de liderazgo y planes de desarrollo individual favorece al crecimiento de los colaboradores, así como fortalece la retención del personal de MAC Representaciones S.C.C.

Por otro lado, en MAC Representaciones S.C.C. llevar adelante los procesos de formación y capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional basado en competencias fortalecería e impactaría de manera positiva el sentido de pertenencia y la retención del talento, ya que demostraría que la prioridad es el talento humano dentro de la empresa, llevando adelante

procesos objetivos y transparentes. Esto conduce a lograr relaciones laborales estables y satisfactorias para los colaboradores, generando:

1. **Identificación organizacional:** los colaboradores comprenderán y adoptarán los valores, objetivos y expectativas de la empresa, alineándose con la cultura organizacional.
2. **Confianza y estabilidad emocional:** se implementarán procesos coherentes que reducirían la incertidumbre y fortalecerán la seguridad laboral con elementos esenciales para la permanencia.
3. **Mayor motivación y compromiso:** la empresa reconocerá el desempeño y las oportunidades de desarrollo lo que incrementará el interés por el progreso individual del colaborador, así como su satisfacción laboral.
4. **Reducción de la rotación voluntaria:** al existir oportunidades concretas de crecimiento y un ambiente laboral favorable, el colaborador encontrará motivos de sentido de pertenencia.

Efectos Financieros y de Empleo derivados de la Transformación Digital.

Proyección presupuestaria para el desarrollo del modelo basado en competencias.

Para el desarrollo del proyecto en MAC Representaciones S.C.C., se ha considerado la participación directa del analista de talento humano quien será responsable de la planificación, ejecución y seguimiento del modelo de gestión por competencias. Además del sueldo base, se han contemplado los beneficios de ley y empresariales que corresponden a su cargo, con base en los valores promedio del mercado ecuatoriano (Ministerio del Trabajo) para empresas del sector manufacturero y de tamaño similar como se muestran en la Tabla 25 y Tabla 26.

Tabla 25.

Remuneración mensual y beneficios del analista de talento humano.

Concepto	Valor (USD)	Observación
Sueldo mensual	\$ 800,00	Remuneración promedio del cargo técnico especializado
Fondos de reserva (8.33 %)	\$ 66,64	Beneficio mensual acumulativo
Aporte patronal (11.15 %)	\$ 89,20	Obligación patronal al IESS
Proporcional décimo tercero	\$ 66,67	Pago anual dividido en 12 meses
Proporcional décimo cuarto	\$ 39,17	Pago anual dividido en 12 meses
Proporcional vacaciones	\$ 33,33	Corresponde a 15 días por año trabajado

Beneficios empresariales:		
Alimentación	\$ 80,00	Apoyo mensual de la empresa
Total remuneración mensual	\$ 1.175,01	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 26.

Costo hora analista de talento humano.

Detalle	Cálculo	Valor	Observación
Valor mensual		\$1175,01	Remuneración total mensual
Valor hora	$\$1175,01 / 240$	\$4,90	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora/mes para el proyecto	$\$4,90 \times 40$	\$196	10 horas semanales x 4 semanas = 40

Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, el diseño del modelo de gestión por competencias se ejecutará durante tres meses periodo en el cual se realizarán actividades de diagnóstico, diseño de perfiles, definición de competencias y elaboración de instrumentos de evaluación. El presupuesto incluye las horas de trabajo del analista, las entrevistas con el personal, reuniones con líderes de área y elaboración de documentación técnica (manuales, matriz de competencias y guías de evaluación) como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27.
Costos de desarrollo de la propuesta.

Detalle	Valor unitario	Valor total	Observación
Costo hora (3 meses)	\$196,00	\$588,00	Valor hora/mes * 3 meses
Entrevistas al personal (10 cargos)	\$4,90 * 10	\$49,00	1 hora por cargo
Reuniones con líderes (6 sesiones)	\$4,90 * 6	\$29,40	Reuniones de planificación y validación
Elaboración de matriz de competencias	\$4,90 * 12 horas	\$58,80	Desarrollo de instrumentos
Diseño de perfiles y descriptores	\$4,90 * 15 horas	\$73,50	Diseño de 10 perfiles de puesto
Redacción y revisión de manual de gestión	\$4,90 * 8 horas	\$39,20	Consolidación documental
Total desarrollo del proyecto		\$837,90	

Nota. Elaboración propia.

Una vez diseñado y aprobado el modelo por la gerencia general, se llevará a cabo un proceso de capacitación y socialización dirigido tanto a los líderes de área como al personal operativo, con el objetivo de asegurar la comprensión y adopción del modelo. Las capacitaciones y la

implementación se realizarán en las instalaciones de la empresa, las cuales estarán a cargo del analista de talento humano, por lo que los costos incluyen únicamente material impreso, coffee break y horas de preparación del analista como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28.

Costos para socialización y capacitación.

Detalle	Valor unitario	Valor total	Observación
Capacitación a líderes (4 horas)	\$4,90 * 4	\$19,60	Instrucción sobre herramientas y roles
Capacitación al personal (10 horas)	\$4,90 * 10	\$49	Taller de aplicación práctica
Break para 20 colaboradores	\$2 * 20	\$40,00	Coffee break por jornada
Impresión de material (20 folletos)	\$1 * 20	\$20,00	Manuales de competencias y evaluación
Implementación del modelo (8 horas)	\$4,90 * 8	\$39,20	Capacitación interna en las instalaciones de la empresa.
Total socialización y capacitación		\$167,80	

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, la implementación del modelo incluirá una breve campaña de comunicación y motivación interna con el propósito de reforzar la identidad corporativa, los valores

organizacionales y el sentido de pertenencia. Se prevé la contratación de un diseñador gráfico externo y la impresión de material visual básico como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29.

Costos de employer branding.

Detalle	Valor unitario	Valor total	Observación
Servicios profesionales de diseñador gráfico	\$600,00	\$600,00	Diseño de piezas visuales, para la campaña interna (afiches, banners, material digital)
Impresión de material corporativo	\$150,00	\$150,00	Material impreso (banners, afiches y habladores)
Implementación campaña (6 horas)	\$4,90 * 6	\$29,40	Tiempo del analista en planificación y coordinación
Total Employer Branding		\$779,40	

Nota. Elaboración propia.

El presupuesto estimado de \$1.785,10 representa una inversión inicial equivalente al 1,24 % del gasto anual en remuneraciones de MAC Representaciones S.C.C (aproximadamente \$144000), lo cual es razonable para proyectos de fortalecimiento organizacional como se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30.

Presupuesto total estimado del proyecto.

Categoría	Valor total (USD)
Desarrollo del proyecto	\$837,90
Socialización y capacitación	\$167,80
Employer Branding	\$779,40
Total general estimado	\$1.785,10

Nota. Elaboración propia.

Este monto es significativamente menor al costo proyectado de la rotación de los técnicos de producción. Diversas investigaciones indican que el costo de reemplazo de un colaborador técnico puede equivaler a aproximadamente el 20 %–30 % de su remuneración anual, al considerar los tiempos de reclutamiento, inducción, curva de aprendizaje y productividad reducida (Boushey & Glynn, 2012). Por lo tanto, el retorno esperado del proyecto se traduce en mayor estabilidad laboral, productividad sostenida y reducción de costos de rotación, con beneficios tanto financieros como sociales para la organización.

No obstante, en MAC Representaciones, también es necesaria una innovación en el ámbito digital, esto debido a que la empresa necesita responder de manera eficiente a las demandas actuales del mercado para poder fortalecer la competitividad. Esta transformación digital es necesaria para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Transformación digital.

Con una estructura organizacional compacta, integrada por 22 colaboradores, la compañía ha logrado sostener su crecimiento mediante la calidad de sus productos y el cumplimiento de estándares como la ISO 9001:2015. Sin embargo, su modelo operativo se mantiene mayormente analógico y dependiente de procedimientos manuales en áreas clave como producción, logística, gestión de inventarios y talento humano. Esta condición limita la trazabilidad, incrementa la carga administrativa y reduce la agilidad para responder a las exigencias de un mercado que se transforma digitalmente.

La necesidad de incorporar habilidades digitales no solo obedece a la búsqueda de eficiencia técnica, sino también a la proyección de un nuevo perfil organizacional, es decir que se convierta en una empresa manufacturera con pensamiento digital, capaz de tomar decisiones basadas en datos, optimizar sus recursos humanos mediante herramientas tecnológicas y generar entornos colaborativos sustentados en la innovación. El desarrollo de estas capacidades debe permear todos los niveles de la organización, desde la gerencia hasta el personal operativo, promoviendo una cultura digital centrada en la mejora continua, la seguridad de la información y la adopción de nuevas tecnologías accesibles.

A continuación, se identifican las principales necesidades digitales de MAC Representaciones S.C.C., las cuales abarcan la integración tecnológica en los procesos productivos y administrativos, el desarrollo de competencias digitales en el talento humano, la incorporación de herramientas de analítica y toma de decisiones basada en datos, la transformación digital del área de talento humano, la cultura digital y seguridad de la información, el liderazgo digital, la gestión del

cambio y la gobernanza corporativa. Estas necesidades constituyen la base para consolidar su modelo de gestión por competencias y avanzar hacia una transformación organizacional sostenible y alineada con las demandas del entorno 4.0.

La primera necesidad de la empresa es la integración tecnológica en los procesos productivos y administrativos, MAC Representaciones S.C.C. requiere avanzar hacia la digitalización de sus procesos operativos y administrativos. En la actualidad, actividades como la planificación de la producción, el control de inventarios y la asignación de tareas se gestionan de forma manual, lo que provoca retrasos, inconsistencias y dificultades para mantener una trazabilidad adecuada.

Para enfrentar esta situación, es necesario actualizar el sistema ERP con una versión que se ajuste a las características de pequeñas industrias manufactureras, que incorpore módulos de producción, compras, ventas, inventarios, mantenimiento y talento humano. Asimismo, se propone implementar herramientas digitales para el control de la calidad y la gestión de inventarios que permitan monitorear en tiempo real, el movimiento de materiales, los niveles de stock y los tiempos de producción.

De igual manera, se desea migrar la documentación administrativa hacia plataformas en la nube, siempre que se apliquen políticas de acceso controlado. Con estas acciones, la empresa fortalecería su competitividad frente a otras empresas del sector eléctrico y de telecomunicaciones.

En el ámbito del desarrollo de competencias digitales en el talento humano, es importante recordar que la digitalización de una organización solo es efectiva cuando su personal posee las competencias necesarias para aprovecharla. En MAC Representaciones S.C.C., una parte importante de los colaboradores de las áreas técnica y operativa desconocen del manejo de

herramientas o entornos digitales. La empresa busca diseñar un plan de capacitación digital interna, enfocado en el uso de herramientas tecnológicas básicas (Excel avanzado, Power BI, bases de datos, correo corporativo, formularios digitales, big data). De igual manera, es importante incluir formación en herramientas de comunicación y colaboración digital (Microsoft Teams, Google Workspace, Trello, Slack, ClipUp), que faciliten el trabajo en equipo y la comunicación entre áreas. Asimismo, capacitar al personal administrativo y de talento humano en gestión digital de información, manejo de archivos en la nube y procesamiento de datos.

Por otro lado, es de vital importancia el desarrollar programas de alfabetización digital industrial, orientados a la comprensión de sensores, equipos automatizados, control de calidad digital y mantenimiento predictivo.

De igual manera, en lo relacionado a la necesidad de incorporar herramientas de analítica y toma de decisiones basada en datos, en MAC Representaciones S.C.C. las decisiones son tomadas principalmente de la experiencia del personal y en el criterio de la gerencia, sin contar con un respaldo en análisis cuantitativos. Por ello, se considera necesario desarrollar paneles de control (dashboards) que consoliden información de ventas, producción, costos y desempeño de personal. Del mismo modo, es indispensable incorporar indicadores digitales de desempeño (KPI) que permitan medir aspectos como la productividad, eficiencia, ausentismo, rotación y cumplimiento de objetivos.

Asimismo, la adopción de herramientas de HR Analytics en el área de talento humano facilitaría identificar relaciones entre desempeño, procesos de capacitación y tasa de rotación. Finalmente, se plantea implementar sistemas de visualización de datos en tiempo real que permitan



a la gerencia monitorear resultados, anticipar tendencias y proyectar distintos escenarios financieros y operativos.

En lo que se refiere a la transformación digital del área de talento humano, en MAC Representaciones S.C.C. esta gestión se realiza en gran medida de forma manual, lo que complica el seguimiento de procesos como la evaluación de desempeño, el control de asistencia, la capacitación o el reclutamiento. Digitalizar esta área resulta esencial para sostener el modelo de gestión por competencias y asegurar su correcta aplicación.

Entre las acciones propuestas se contempla el desarrollo de un sistema digital para administrar la información del talento humano, que permita registrar perfiles, capacitaciones, evaluaciones y planes de carrera. También se plantea implementar formularios digitales para los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de reducir el uso de documentos físicos y agilizar la contratación. Asimismo, es necesario crear bases de datos seguras que cumplan con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, garantizando la confidencialidad y el manejo adecuado de la información del personal. Finalmente, se propone incorporar herramientas de evaluación en línea basadas en competencias, que permitan generar retroalimentación automática y reportes individualizados para apoyar a la toma de decisiones del área.

Por otro lado, en la parte de cultura digital y seguridad de la información, en MAC Representaciones S.C.C. se requiere adoptar un cambio cultural que involucre responsabilidad compartida. Los colaboradores deben comprender que el uso de tecnología demanda disciplina, prácticas éticas y cumplimiento de las normas vigentes en materia digital.



Por esta razón, se plantea fortalecer una cultura digital dentro de la empresa, promoviendo la innovación, la colaboración y la disposición a explorar nuevas soluciones tecnológicas. Asimismo, se propone realizar talleres de ciberseguridad y protección de datos, destacando la importancia de resguardar la información sensible y mantener buenas prácticas en el manejo de recursos digitales. Una cultura digital sólida consolidará la confianza interna, reducirá vulnerabilidades tecnológicas y asegurará la adopción efectiva de los nuevos sistemas implementados.

En el ámbito del liderazgo digital, la empresa ha logrado mantener su crecimiento gracias al compromiso operativo de su personal, sin embargo, aún no cuenta con un sistema formal que fomente un liderazgo distribuido o con enfoque digital, capaz de responder a los retos de la transformación tecnológica y a la complejidad de los nuevos entornos productivos y laborales. La falta de líderes intermedios con competencias digitales limita que las decisiones estratégicas se respalden en información actualizada y dificulta que la innovación pueda surgir desde los niveles técnicos hacia la alta dirección.

Ante este escenario, impulsar el liderazgo digital se vuelve una necesidad prioritaria para avanzar en la transformación organizacional y asegurar que los procesos de cambio, incluido el modelo de gestión por competencias, se ejecuten con eficacia, participación y sostenibilidad.

En MAC Representaciones S.C.C., el fortalecimiento del liderazgo digital se entiende como un componente esencial para impulsar la modernización tecnológica y consolidar la cultura organizacional. Este enfoque representa una evolución natural de su cultura basada en la calidad e

innovación, orientándola hacia un modelo de gestión más ágil, conectado y orientado a resultados medibles. Este tipo de liderazgo permitirá:

- Delegar decisiones operativas a los mandos intermedios, disminuyendo la carga administrativa y operativa que recae sobre la gerencia.
- Fomentar la comunicación transversal mediante canales digitales.
- Potenciar la autonomía de los equipos mediante herramientas tecnológicas.
- Incorporar una visión estratégica basada en evidencia (data-driven management).

El liderazgo digital en la empresa tiene como objetivo orientar, motivar y preparar a los colaboradores para utilizar de manera eficiente las herramientas tecnológicas, fomentando la innovación, la comunicación clara y el trabajo colaborativo. Este enfoque busca que los líderes no solo administren procesos, sino que acompañen a sus equipos en la transición hacia entornos digitales, promoviendo una actitud abierta al aprendizaje continuo y a la adaptación al cambio.

MAC Representaciones S.C.C., necesita reforzar las capacidades de sus mandos medios en competencias relacionadas con el liderazgo adaptativo y el uso de tecnología como apoyo para la gestión. Además, debido al tamaño y la estructura actual de MAC Representaciones S.C.C., resulta fundamental identificar y desarrollar líderes intermedios capaces de coordinar áreas específicas como las de producción, mantenimiento, logística y marketing, integrando tanto habilidades tecnológicas como sociales.

La adopción de un modelo de liderazgo digital en MAC Representaciones S.C.C. generará impactos directos en tres dimensiones clave:

- Eficiencia operativa al favorecer decisiones más rápidas, una comunicación más efectiva y la reducción de tiempos improductivos.
- Cultura organizacional al impulsar un ambiente colaborativo, innovador y centrado en el aprendizaje continuo.
- Competitividad empresarial mediante una mayor capacidad de adaptación, el uso de información para la toma de decisiones y una alineación consistente entre tecnología y estrategia.

De igual manera, la gestión del cambio en MAC Representaciones S.C.C. es un componente estratégico fundamental para asegurar que la organización pueda adaptarse de manera efectiva a las transformaciones tecnológicas, operativas y de mercado propias del sector de insumos eléctricos y de telecomunicaciones. En un contexto donde la innovación avanza con rapidez, la empresa reconoce que su sostenibilidad depende de la capacidad para incorporar la digitalización y optimizar sus procesos bajo un enfoque estructurado que facilite la transición y reduzca posibles afectaciones al personal y a la productividad.

Este proceso debe desarrollarse de manera progresiva y siguiendo etapas claramente definidas. En una primera fase, es necesario realizar un diagnóstico participativo que permita identificar las brechas digitales existentes y sensibilizar al personal sobre los beneficios de adoptar una cultura organizacional más digital. Posteriormente, se requiere ejecutar un programa integral de formación y acompañamiento que fortalezca las competencias digitales y las habilidades de liderazgo ágil en todos los niveles de la empresa. La fase de implementación debe llevarse a cabo



de forma gradual, iniciando con áreas piloto como Talento Humano, Producción y Marketing que puedan servir como referencia para el resto de la organización. Finalmente, la etapa de evaluación y retroalimentación continua debe apoyarse en herramientas participativas como el modelo BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas), el cual facilita la recopilación de opiniones, detección temprana de resistencias y el ajuste oportuno de las estrategias adoptadas

El éxito del proceso de cambio depende en gran medida de que los roles institucionales estén claramente definidos. La gerencia general debe asumir un liderazgo visible y comprometido, actuando como principal impulsadora del proceso de cambio y velando porque las decisiones se mantengan coherentes con la estrategia organizacional. Por su parte, el área de Talento Humano es la encargada de coordinar las acciones de capacitación, comunicación interna y seguimiento, asegurando la alineación entre la estrategia corporativa y las acciones operativas. A su vez, los líderes intermedios deben desempeñar el papel de agentes de cambio, impulsando la adopción tecnológica dentro de sus equipos y consolidándose como referentes del nuevo modelo de trabajo colaborativo. En la Tabla 31 se resume la gestión del cambio en MAC Representaciones S.C.C.

Tabla 31.
Gestión del cambio MAC Representaciones S.C.C.

Eje Estratégico	Acciones Clave	Indicadores de Seguimiento	Metas por alcanzar
Sensibilización y diagnóstico inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar brechas digitales y culturales • Comunicar los objetivos del proceso de transformación digital. • Realizar talleres informativos con todos los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de personal participante en talleres. • Encuestas de percepción sobre el cambio. • Número de áreas diagnosticadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de colaboradores sensibilizados. • 80% de aceptación positiva del cambio. • Diagnóstico integral en todas las áreas.
Formación y desarrollo de competencias digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar capacitaciones técnicas y en liderazgo ágil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de capacitación impartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% del personal formado en herramientas digitales básicas.

	<p>Desarrollar planes de formación por competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un calendario de capacitación trimestral. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de colaboradores capacitados. • Evaluación de desempeño post-capacitación. 	
<p>Implementación progresiva del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el modelo por competencias en áreas piloto. • Integrar herramientas digitales en procesos clave (ERP, HR Analytics). • Evaluar resultados y ajustar estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de áreas piloto implementadas. • % de procesos digitalizados. • Tasa de cumplimiento de cronograma de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 áreas piloto implementadas (Producción, Talento Humano, Marketing).

<p>Comunicación y participación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar boletines digitales informativos. • Establecer reuniones híbridas semanales. • Utilizar herramientas colaborativas para compartir avances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de comunicación interna. • Nivel de participación en reuniones. • Satisfacción interna sobre la información recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna efectiva en 100% de las áreas. • 85% de satisfacción con los canales digitales.
<p>Evaluación y retroalimentación continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el modelo BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas). • Incorporar encuestas digitales trimestrales. • Ajustar procesos según resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de encuestas aplicadas. • % de sugerencias incorporadas. • Índice de mejora del clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% de sugerencias aplicadas. • Incrementar en 20% el índice de satisfacción laboral.

Nota. Elaboración propia.



La gestión del cambio en MAC Representaciones S.C.C. no solo facilita la adopción de nuevas herramientas y procesos, sino que también promueve un entorno laboral flexible, colaborativo y orientado a la mejora continua, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la consolidación de la empresa en el sector de insumos eléctricos y de telecomunicaciones.

Finalmente, se debe mencionar que la transformación digital y el diseño del modelo de gestión por competencias representan una oportunidad para fortalecer un nuevo enfoque de gobernanza corporativa. Este modelo debe orientarse hacia una gestión ética, transparente y participativa, donde las decisiones no recaigan únicamente en la gerencia, sino que se distribuyan entre líderes intermedios con formación en liderazgo digital. La incorporación de herramientas tecnológicas como las plataformas colaborativas y tableros de control facilitará que la dirección cuente con información actualizada y verificable para la toma de decisiones estratégicas, reforzando la rendición de cuentas y el control interno.

En este sentido, la gobernanza corporativa en MAC Representaciones S.C.C. debe evolucionar hacia un sistema basado en datos, procesos y evidencias. Esto implica establecer políticas internas claras que regulen el flujo de información, la seguridad digital y la protección de datos personales, en cumplimiento con lo establecido en leyes ecuatorianas. Asimismo, será necesario formalizar los canales de comunicación y los mecanismos de supervisión, de modo que cada área rinda cuentas sobre sus resultados, logros e indicadores de desempeño, reforzando la responsabilidad compartida en todos los niveles organizacionales.



La implementación de un sistema de gobernanza corporativa también requiere fortalecer la ética institucional y de la cultura del cumplimiento. En una empresa certificada bajo la norma ISO 9001:2015, los principios de transparencia y la mejora continua deben abarcar no solo los procesos productivos, sino también la gestión administrativa y el manejo del talento humano. En tal sentido, resulta indispensable integrar políticas de integridad, mecanismos de denuncia interna y procedimientos de auditoría digital que aseguren coherencia entre la misión institucional, los valores corporativos y la conducta de los colaboradores.

La aplicación de este modelo generará múltiples beneficios, tales como una mayor transparencia en la toma de decisiones, eficiencia en la asignación de recursos, fortalecimiento del clima organizacional y mejor posicionamiento reputacional ante clientes y aliados. En la Tabla 32 se presenta la estructura de gobernanza corporativa de la empresa.

Tabla 32.

Gobernanza corporativa MAC Representaciones S.C.C.

Dimensión	Acciones principales	Responsables	Beneficios
Transparencia	Uso de reportes periódicos y comunicación clara entre áreas.	Gerencia y coordinadores.	Mejor control del trabajo y menos errores.
Ética y cumplimiento	Actualización de normas internas y seguimiento de buenas prácticas.	Gerencia y talento humano.	Mayor confianza interna y cumplimiento legal.
Gestión de información	Organización de datos en un solo sistema y capacitación básica en su uso.	Talento humano y administración.	Decisiones más claras y procesos más ordenados.
Liderazgo y participación	Fortalecer a los líderes intermedios y promover reuniones colaborativas.	Gerencia y coordinadores.	Mejor comunicación y menor carga para la dirección.
Sostenibilidad	Incorporar acciones ambientales y de bienestar laboral en la gestión diaria.	Gerencia y talento humano.	Mejor imagen de la empresa y mayor compromiso interno.

Nota. Elaboración propia

Impacto Financiero del Capital Humano en MAC Representaciones S.C.C.

Con todos los puntos mencionados anteriormente en toda la investigación, MAC Representaciones S.C.C. ha reconocido la importancia de evaluar de manera integral el impacto financiero asociado a su talento humano. Aunque la empresa cuenta con una estructura organizacional pequeña, su funcionamiento depende en gran medida de la experiencia técnica, la eficiencia operativa y el compromiso del personal. Cada miembro del equipo, desde la gerencia



hasta los operarios de planta, aporta un valor significativo que, cuando se gestiona adecuadamente, impulsa el crecimiento sostenible de la organización.

Para MAC Representaciones S.C.C., analizar el retorno de la inversión en capital humano es fundamental para sustentar los recursos destinados a formación, bienestar y desarrollo profesional. En un contexto marcado por la transformación digital y la necesidad de optimizar procesos, resulta imprescindible determinar cómo una mejor gestión del talento contribuye a reducir costos, aumentar la productividad y fortalecer la estabilidad interna.

Este tipo de análisis también permite identificar el aporte individual y colectivo de los trabajadores en la generación de valor, considerando no solo los costos asociados a su permanencia en la empresa, sino también los beneficios que su desempeño produce a largo plazo. En términos prácticos, esta evaluación facilita vincular los resultados financieros con la gestión del talento humano, permitiendo tomar decisiones más estratégicas y sostenibles.

En síntesis, el estudio del impacto financiero del capital humano en MAC Representaciones S.C.C. constituye un paso clave para consolidar el modelo de gestión por competencias, fortalecer la cultura organizacional y asegurar un crecimiento que esté alineado con la eficiencia económica. Examinar indicadores como el valor agregado del capital humano, el retorno de inversión y el desempeño individual permitirá a la empresa medir con mayor precisión la rentabilidad de su principal activo quienes son las personas.

Human capital value added (HCVA).

En el caso de MAC Representaciones S.C.C., el análisis del HCVA adquiere especial importancia debido a su estructura organizacional reducida y a la alta dependencia que mantiene respecto de la eficiencia operativa de su personal. Al tratarse de una empresa manufacturera con procesos técnicos y especializados, cada colaborador influye directamente en la productividad, la calidad y los resultados financieros. Medir el valor añadido del capital humano permitirá identificar hasta qué punto la gestión del talento, la formación continua y la retención de personal generan beneficios económicos concretos para la organización.

Este indicador constituye una herramienta clave para evaluar la verdadera contribución de los colaboradores al desempeño financiero de una organización. Permite determinar cuánto valor económico genera cada trabajador en relación con los ingresos que obtiene la empresa, ofreciendo una perspectiva que va más allá del simple registro de los costos laborales y que ayuda a comprender el retorno real que produce el talento humano.

Este enfoque no solo busca cuantificar la rentabilidad del trabajo individual o colectivo, sino también actuar como una herramienta estratégica para optimizar la asignación de recursos, mejorar los programas de capacitación y fortalecer la toma de decisiones relacionadas con la inversión en talento. Para MAC Representaciones S.C.C., calcular el HCVA representa un avance hacia una gestión más inteligente del capital humano, enfocada en la generación de valor sostenible y en el aumento del rendimiento empresarial.

A continuación, en la Ecuación 1 se muestra el cálculo del HCVA para el año 2024 en MAC Representaciones S.C.C.

$$HCVA = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo Total de Personal}}{\text{Número de empleados Equivalentes}} \quad (1)$$

$$HCVA = \frac{\$ 1.031.711,49 - \$ 141.125,76}{22}$$

$$HCVA = \$ 40481,17$$

El resultado obtenido para el Valor Añadido del Capital Humano (HCVA) en MAC Representaciones S.C.C. es de \$40 481,17 por empleado equivalente para el año 2024. Este valor nos indica que, en promedio cada empleado generó \$40 481,17 de rentabilidad en el año analizado, reflejando la eficiencia con la que el talento humano, convierte los recursos de la empresa en valor económico.

A continuación, en la Ecuación 2 se muestra el cálculo del HCVA para el periodo enero-octubre 2025.

$$HCVA = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo Total de Personal}}{\text{Número de empleados Equivalentes}} \quad (2)$$

$$HCVA = \frac{\$ 1252861,97 - \$141148,92}{22}$$

$$HCVA = \$ 50532,41$$

El resultado obtenido para el Valor Añadido del Capital Humano (HCVA) en MAC Representaciones S.C.C. es de \$50 532,41 por empleado equivalente para el período enero a octubre 2025. Este valor nos indica que, en promedio cada empleado generó \$50 532,41 de rentabilidad en

el tiempo analizado, reflejando la eficiencia con la que el talento humano, convierte los recursos de la empresa en valor económico. Se presenta un incremento con respecto al año anterior, en el cual los resultados sufrieron una baja debido al ambiente externo, producto de los cortes de energía que sufrió el país. Este resultado sugiere una mejoría en la productividad del talento humano; mismo que se incrementará hasta diciembre 2025.

Desde una perspectiva financiera, este indicador refleja que cada trabajador aporta un valor agregado neto de aproximadamente \$ 40 481,17 (2024) y \$ 50 532,41 (enero a octubre 2025) a los ingresos de la organización. Es decir que, una vez descontados los costos de remuneraciones, beneficios y cargas patronales, la productividad del personal sigue generando un retorno positivo y significativo para la empresa.

Este resultado evidencia que la gestión del talento humano en MAC Representaciones S.C.C. es eficiente y rentable, ya que el valor añadido por empleado supera ampliamente su costo laboral individual. Dado que el sector manufacturero presenta usualmente HCVA promedio inferiores a este rango, el resultado sugiere que los colaboradores no solo cubren los costos que representan, sino que contribuyen de manera directa a la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la organización.

Además, este indicador reafirma la importancia de continuar fortaleciendo la gestión por competencias y las estrategias de capacitación y retención, ya que las inversiones en el desarrollo del talento tienen un efecto multiplicador en la generación de valor. En términos estratégicos, el HCVA obtenido muestra que el capital humano de MAC Representaciones S.C.C. constituye un

activo económico de alto rendimiento, capaz de transformar los recursos invertidos en productividad, calidad y crecimiento sostenido.

- **Retorno Inversión en Capital Humano (ROICH).**

En el caso de MAC Representaciones S.C.C., este indicador adquiere una importancia particular, ya que la empresa se encuentra en un proceso de fortalecimiento interno basado en la gestión por competencias y la digitalización de sus procesos. Evaluar el ROICH permitirá establecer una relación directa entre las inversiones realizadas en capital humano y los resultados financieros obtenidos, evidenciando que cada iniciativa orientada al desarrollo del personal representa una inversión con retorno económico, más que un simple gasto operativo.

Este indicador es una herramienta clave para evaluar la rentabilidad económica de las inversiones realizadas en desarrollo, formación y bienestar del personal. A través de este análisis, las organizaciones pueden determinar si los recursos destinados al talento humano generan beneficios concretos en términos de productividad, eficiencia y reducción de costos.

Además, este análisis facilita la identificación de las áreas o programas que generan mayores beneficios, orientando la toma de decisiones hacia estrategias de formación más eficientes y sostenibles. Para MAC Representaciones S.C.C., calcular el ROICH significa medir el impacto financiero del talento humano y demostrar cómo el compromiso, la capacitación y la estabilidad laboral contribuyen al incremento del valor organizacional y al fortalecimiento de una cultura empresarial más competitiva y productiva. A continuación, en la Ecuación 3 se muestra el cálculo del ROICH anual en MAC Representaciones S.C.C.

$$ROICH = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo Total de Personal}}{\text{Costo Total de Personal}} \quad (3)$$

$$ROICH = \frac{\$ 1.031.711,49 - \$ 141125,76}{\$ 141125,76}$$

$$ROICH = \$ 6,31$$

El resultado obtenido para el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH) en MAC Representaciones S.C.C. es de \$6,31, lo cual significa que, por cada dólar invertido en el personal, se generaron \$6,31 dólares de retorno durante el período analizado. Esto demuestra una gestión eficiente y una contribución significativa del talento humano al ejercicio económico de la empresa. En la Ecuación 4 se presenta el ROICH para el periodo de enero a octubre 2025.

$$ROICH = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo Total de Personal}}{\text{Costo Total de Personal}} \quad (4)$$

$$ROICH = \frac{\$ 1.252861,97 - \$ 141148,92}{\$ 141148,92}$$

$$ROICH = \$ 7,88$$

El resultado obtenido para el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH) en MAC Representaciones S.C.C. es de \$7,88, lo cual significa que, por cada dólar invertido en el personal, se generaron \$7,88 dólares de retorno durante el período analizado. Esto demuestra una gestión eficiente y una contribución significativa del talento humano al ejercicio económico de la empresa. En los diez meses, la empresa ha logrado incrementar la rentabilidad por la inversión realizada en

su talento humano, adecuado manejo de su capacidad instalada, aumentar las ventas sin aumentar su nómina.

Desde un punto de vista financiero, este indicador muestra que las inversiones realizadas en capital humano generan un retorno altamente favorable en MAC Representaciones S.C.C. El resultado indica que el capital humano no constituye un gasto, sino una inversión rentable que está generando valor para la empresa; que impulsa los ingresos, la estabilidad de la producción y la competitividad en el mercado manufacturero.

En términos estratégicos, un ROICH refleja que la empresa cuenta con una base de personal altamente productiva y alineada con los objetivos corporativos. Sin embargo, mantener este nivel de retorno requiere continuar fortaleciendo la capacitación técnica, la motivación del personal y la innovación digital, factores que aseguran la sostenibilidad del rendimiento en el mediano y largo plazo.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones.

El desarrollo de una propuesta de un modelo de gestión por competencias para MAC Representaciones S.C.C. es un hito en la historia de la empresa, debido a que se ha logrado un acercamiento directo con la realidad de los colaboradores para poder comprender sus necesidades, desafíos y oportunidades de mejora que lograrán mejorar el desempeño y el bienestar. El hecho de que la empresa desee cambiar su gestión clásica del talento humano hacia uno basado en competencias, indica que MAC Representaciones S.C.C. tiene una visión holística a largo plazo enfocada en los valores de la empresa, en la innovación y en la constante adaptabilidad a los cambios del entorno comercial. A continuación, se presentan las conclusiones generales y específicas obtenidas en esta investigación.

Conclusiones generales.

- El diseño del modelo de gestión por competencias permitió organizar de manera integral los procesos de formación, evaluación y desarrollo del talento humano, creando un marco metodológico acorde con las necesidades estratégicas de MAC Representaciones S.C.C. y fortaleciendo la relación entre las capacidades del personal y las demandas del mercado.
- El uso del design thinking como metodología principal facilitó una comprensión más profunda de la experiencia del usuario interno, generando soluciones contextualizadas y permitiendo construir un modelo flexible, práctico y adecuado al tamaño y nivel de madurez organizacional de la empresa.

- La implementación de herramientas como el diccionario de competencias, los perfiles por puesto y la escala de dominio contribuyó a unificar los criterios para la gestión del talento humano, incrementando la objetividad en los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.
- El análisis del capital humano evidenció que las inversiones en formación, desarrollo y fortalecimiento institucional generan retornos económicos que superan ampliamente los costos asociados, demostrando que el talento humano es un activo estratégico capaz de aportar valor sostenible a la organización.
- La propuesta permitió sentar las bases para avanzar en la transformación digital y fortalecer el liderazgo organizacional, confirmando que la gestión por competencias es un elemento clave para incrementar la competitividad, mejorar la retención del personal y consolidar una cultura orientada a la mejora continua.

Conclusiones específicas.

- La puesta en marcha del modelo de evaluación del desempeño basado en competencias ofrece a la empresa un mecanismo estructurado para medir el avance individual y colectivo, incorporando indicadores que fortalecen la toma de decisiones y permiten identificar con mayor exactitud las áreas que requieren mejora.
- El análisis interno y externo, junto con la aplicación del enfoque SABER–QUERER–PODER, mostró que las limitaciones vinculadas con la comunicación interna, la falta de estandarización y la escasa autonomía operativa pueden abordarse mediante programas de

formación profesional y el fortalecimiento del liderazgo en los niveles intermedios.

- Los resultados obtenidos del HCVA y del ROICH evidenciaron que invertir en el desarrollo del talento humano genera beneficios concretos, lo que respalda la sostenibilidad financiera de implementar el modelo de competencias como estrategia para mantener el crecimiento organizacional y mejorar la eficiencia operativa.
- El diseño del sistema de formación continua, apoyado en herramientas como el mentoring, coaching y el análisis de casos, contribuye a robustecer la cultura organizacional y promueve un mayor sentido de pertenencia, al ofrecer a los colaboradores oportunidades reales de crecimiento y reconocimiento dentro de la empresa.

Recomendaciones.

A pesar de que MAC Representaciones S.C.C. cuenta con colaboradores comprometidos, también enfrenta desafíos que requieren ajustes y mejoras para fortalecer su crecimiento, razón por la cual, se presentan ciertas recomendaciones que ayudarán a la empresa a implementar este modelo de competencias y lograr que sea sostenible en el largo plazo.

- Se recomienda a MAC Representaciones S.C.C. que se rediseñen sus procesos de gestión del talento humano y se incorpore un modelo basado en competencias alineado a la filosofía organizacional, contribuyendo a la retención del talento y fortaleciendo el sentido de pertenencia
- Se recomienda que el modelo propuesto sea validado e implementado, lo que va a permitir una eficiente gestión del talento humano, incorporando nuevos procesos y fortaleciendo los ya existentes.

- Se recomienda se involucre a todos los colaboradores en un proceso de gestión del cambio, con la finalidad de que todos estén informados sobre el nuevo modelo basado en competencias, cuáles son sus objetivos y como se alinearán con los objetivos estratégicos de MAC Representaciones S.C.C.
- Se recomienda fortalecer las competencias técnicas, conductuales y transversales requeridas por MAC Representaciones S.C.C., para cerrar las brechas existentes entre los perfiles, los cargos y las competencias reales de los colaboradores.

Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Este estudio permitió comprobar que los objetivos planteados se alcanzaron de manera satisfactoria. En relación con el objetivo general, se logró diseñar un modelo de gestión por competencias orientado a fortalecer el sentido de pertenencia y la retención del talento en MAC Representaciones S.C.C. La propuesta integra herramientas metodológicas, estructurales y de evaluación acordes con las necesidades actuales de la empresa. Entre sus componentes se incluyen un diccionario de competencias, perfiles por puesto, una escala de dominio, lineamientos para la evaluación del desempeño y estrategias de formación y desarrollo, conformando así una estructura sólida para la gestión del talento humano.

El primer objetivo específico, enfocado en diagnosticar la situación del talento humano, se cumplió mediante entrevistas, revisión documental, análisis FODA y levantamiento de perfiles. Estos insumos permitieron identificar debilidades relacionadas con la comunicación interna, el seguimiento comercial y la ausencia de procesos estandarizados en el área de talento humano. Este

diagnóstico constituyó la base para elaborar una propuesta pertinente y ajustada al contexto organizacional.

El segundo objetivo específico, orientado a analizar los factores que influyen en el sentido de pertenencia y la retención del talento, se alcanzó al integrar referentes teóricos sobre motivación, desempeño, desarrollo humano y modelos de competencias, junto con el análisis de elementos internos que inciden en la permanencia del colaborador. El estudio evidenció que la falta de procesos formales de desarrollo, la limitada retroalimentación y la ausencia de un sistema de reconocimiento estructurado afectan estos indicadores.

El tercer objetivo específico, referido al diseño del modelo de gestión por competencias, se cumplió mediante la aplicación de la metodología design thinking, lo que permitió construir una propuesta centrada en las necesidades reales del usuario interno. A partir de este proceso se desarrollaron herramientas operativas como el diccionario de competencias, los perfiles por puesto y la escala de dominio que facilitan la gestión del desempeño, la formación y los procesos de selección de forma más coherente y sistemática.

Finalmente, el cuarto objetivo específico, dirigido a validar la factibilidad del modelo, se alcanzó a través del análisis financiero y operativo, que incluyó el cálculo del Human Capital Value Added y del Retorno de la Inversión en Capital Humano. Los resultados demostraron que el modelo propuesto genera beneficios económicos y contribuye a la sostenibilidad organizacional, confirmando su pertinencia para MAC Representaciones S.C.C.

En conjunto, los análisis realizados permiten concluir que todos los objetivos de la investigación fueron cumplidos, resultando en una propuesta sólida, coherente con la realidad de la empresa y con el potencial de fortalecer la gestión del talento humano y promover el mejoramiento continuo de la organización.

Contribución a la gestión empresarial.

La presente investigación representa un aporte relevante para MAC Representaciones S.C.C., ya que proporciona una base estructurada y metodológicamente sustentada para el diseño y futura implementación de un modelo de gestión por competencias. Aunque la propuesta aún no ha sido aplicada dentro de la organización, el estudio ofrece una hoja de ruta clara y factible para fortalecer la gestión del talento humano y optimizar los procesos vinculados con el desempeño, la formación y la retención del personal.

El trabajo aporta un diagnóstico amplio sobre la situación actual del talento humano en la empresa, permitiendo identificar de manera precisa las brechas de competencias, las debilidades en los procesos de comunicación y seguimiento, así como los factores que influyen en la disminución del sentido de pertenencia y en la rotación en puestos clave. Esta información se convierte en un insumo estratégico para la toma de decisiones gerenciales, al señalar las áreas que requieren intervenciones prioritarias.

Asimismo, el estudio entrega herramientas operativas con las que la empresa no contaba, como un diccionario de competencias, perfiles de puesto, una escala de dominio y un sistema estructurado de evaluación del desempeño. Estas herramientas conforman un marco estandarizado

que facilitará la profesionalización de los procesos de talento humano, reduciendo la subjetividad y fortaleciendo la coherencia entre los requerimientos del cargo y el desempeño real de los colaboradores.

De igual manera, el estudio incorpora un enfoque basado en evidencia, apoyado en el análisis financiero de indicadores vinculados al capital humano. Este enfoque permite visualizar de forma cuantitativa cómo la inversión en formación y desarrollo puede generar valor económico, información esencial para respaldar decisiones estratégicas ante la gerencia y la dirección.

La propuesta también integra principios de design thinking, lo cual constituye una contribución adicional, ya que introduce una metodología centrada en el usuario interno y orientada a generar soluciones acordes con la realidad organizacional. Este enfoque promueve la innovación y abre la posibilidad de construir procesos más participativos y alineados con las experiencias de los colaboradores.

Finalmente, el estudio sienta las bases para fortalecer la cultura organizacional en el futuro, al proponer lineamientos dirigidos a incrementar el sentido de pertenencia, mejorar la experiencia del colaborador y favorecer la retención del talento clave. Aunque el modelo aún no ha sido implementado, la empresa cuenta ahora con una propuesta clara, coherente y adaptable que puede ir incorporándose de manera gradual, conforme a sus capacidades operativas y financieras.

Contribución a nivel académico.

El presente trabajo representa un aporte académico relevante para la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), al fortalecer el cuerpo de conocimientos disponible en el ámbito

del talento humano, especialmente en lo referente a modelos de gestión por competencias orientados a mejorar el sentido de pertenencia y la retención del personal. La investigación articula conceptos teóricos actuales, metodologías innovadoras como el design thinking y herramientas de análisis de capital humano, conformando una propuesta sólida y aplicable a organizaciones del sector industrial, con beneficios tanto para la academia como para el ámbito profesional.

Asimismo, este estudio contribuye al desarrollo académico de la UIDE al presentar un caso práctico que demuestra cómo los fundamentos teóricos de la gestión por competencias pueden aplicarse de forma estructurada en una empresa real. Esto evidencia la importancia de vincular el conocimiento universitario con las necesidades actuales del entorno laboral ecuatoriano. Además, el trabajo amplía el repositorio institucional de investigaciones que examinan la relación entre competencias, desempeño, motivación, cultura organizacional y productividad, elementos esenciales en la formación de profesionales en administración y gestión del talento humano.

El estudio también proporciona un modelo replicable que puede servir como referencia para futuras investigaciones, seminarios, estudios de caso y actividades formativas a nivel de pregrado y posgrado. El enfoque metodológico empleado que combina análisis cualitativo, diagnóstico organizacional, herramientas de evaluación del talento y modelos de retorno de inversión en capital humano enriquece la oferta académica al mostrar cómo integrar perspectivas multidisciplinarias para abordar desafíos empresariales concretos.

Finalmente, esta investigación fortalece el vínculo entre la universidad y el sector productivo, al demostrar la capacidad de la academia para generar propuestas pertinentes y de alto

valor para las organizaciones. En conjunto, el trabajo constituye un aporte significativo para la UIDE, profundizando el estudio de la gestión por competencias, promoviendo la investigación aplicada y contribuyendo a la formación de profesionales capaces de diseñar soluciones estratégicas acordes con la realidad empresarial del país

Contribución a nivel personal.

Miryam: En lo personal debo manifestar que este proyecto me ha ayudado a desarrollar mis conocimientos y habilidades. Me ha permitido vincular los conceptos a prácticas ejecutadas en el área de Talento Humano, respondiendo de mejor manera a preguntas de: ¿qué se hizo?, ¿cómo se hizo?, ¿estuvo bien hecho? Todo este proceso me ha otorgado sentido y direccionalidad en mi desempeño laboral. Reflexionar y reorientar sobre los objetivos propuestos a nivel personal, poner en claro lo que se debe hacer y desarrollar una visión de futuro; y a partir de esto una buena gestión laboral. Destacar algo muy importante, el equipo de estudios y trabajo conformado en esta bonita etapa de mi vida. El compartir con un grupo de profesionales de diferentes áreas y de mucha experiencia fue muy enriquecedor; además del compromiso y la colaboración de cada uno, lo cual fue un aporte muy importante para el aprendizaje

Erika: Cuando decidí iniciar esta maestría lo hice con el firme propósito de comprender en profundidad cuál es el verdadero rol del área de Talento Humano y cómo su gestión, junto con las personas y la estructura organizacional, se convierte en un pilar estratégico para las empresas. A lo largo de este año de formación confirmé que el capital más valioso de una organización son las personas; sin ellas, ningún proceso, transformación o resultado sería posible. El camino recorrido

ha sido extenso y exigente, con momentos de desafíos y aprendizajes significativos. Cada clase, cada docente y cada uno de mis compañeros contribuyó de manera determinante a mi crecimiento profesional y personal. Este proceso formativo permitió reafirmar mis convicciones, ampliar mis conocimientos y consolidar una visión más estratégica y humana de la gestión organizacional. Finalmente, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi grupo de trabajo. No fueron únicamente un equipo; fueron un soporte constante, personas extraordinarias, empáticas, comprometidas y siempre dispuestas a colaborar. Su acompañamiento, colaboración y calidad humana hicieron que esta experiencia académica se convierta también en una vivencia significativa y enriquecedora.

Dolores: Culminar este proceso formativo en la Maestría en Gestión del Talento Humano representa para mí una profunda satisfacción y un crecimiento invaluable. A lo largo de este camino, he reafirmado la importancia del capital humano como eje fundamental de toda actividad productiva, comprendiendo que son las personas quienes, con su esfuerzo, conocimiento y actitud, impulsan el verdadero progreso de las organizaciones. Cada docente aportó enseñanzas de gran relevancia, transmitidas con dedicación, profesionalismo y un genuino compromiso por nuestro aprendizaje. Del mismo modo, las experiencias compartidas con mis compañeros se convirtieron en vivencias que enriquecieron mi perspectiva y fortalecieron mi sentido de comunidad. Deseo expresar un agradecimiento especial al Grupo 7, un conjunto excepcional de seres humanos cuya calidad personal y profesional hizo de esta etapa un espacio de crecimiento constante. Con ellos compartí no solo conocimientos, sino también risas, apoyo y momentos que permanecerán en mi memoria con gratitud. Hoy tengo la firme convicción de que el mundo está lleno de personas



bondadosas y que, cuando desarrollamos plenamente nuestras capacidades, siempre buscamos actuar con excelencia, integridad y propósito. Esta maestría no solo amplió mis competencias, sino que también reafirmó mi deseo de contribuir positivamente a los entornos en los que me desempeño.

Ana: Iniciar esta maestría para mí representó un reto muy grande y un compromiso profundo con mi crecimiento profesional y personal, durante este proceso logré fortalecer mis conocimientos sobre la gestión del talento humano y comprender con mayor claridad la relevancia estratégica que tienen las personas dentro de una organización. Este proyecto me permitió unir teoría y práctica, comprender con mayor claridad mi rol profesional y descubrir nuevas formas de aportar valor desde una perspectiva más humana y estratégica. Culmino esta etapa con gratitud y satisfacción, con conocimientos sólidos, herramientas prácticas y la convicción de que la gestión humana debe orientarse siempre a potenciar a las personas, a reconocer su valor y a construir entornos laborales más justos, empáticos y sostenibles. Esta contribución personal refleja mi compromiso con continuar aplicando lo aprendido y seguir aportando desde una perspectiva ética, humana y profesional. Mi más profundo agradecimiento a mis compañeros, cuyo apoyo incondicional fue fundamental a lo largo de esta etapa, siempre con su compromiso, disposición y calidad humana hicieron que este proceso académico se convirtiera en una experiencia gratificante y enriquecedora. Gracias a cada uno por caminar conmigo, por compartir conocimientos, motivación y compañía en los momentos más desafiantes.

Jorge: La culminación de esta maestría y de este trabajo final representa el resultado de un año de valiosos aprendizajes y metas cumplidas. El propósito con el que inicié este camino ha sido alcanzado plenamente, tanto en conocimiento como en crecimiento profesional. Este proceso me

permitió comprender con mayor profundidad la importancia de la gestión del talento humano. Hoy reafirmo que las personas son el capital más valioso de una organización: verdaderos socios estratégicos cuyo bienestar, desarrollo y respeto de sus derechos son esenciales para lograr un crecimiento empresarial sostenible. Agradezco al equipo profesional con el que trabajé, de quienes aprendí profundamente, y a los profesores, cuyo compromiso y conocimientos fueron fundamentales para mi formación. Me llevo no solo aprendizaje, sino también relaciones fraternales que perdurarán en el tiempo. Este aporte refleja mi compromiso con una gestión humana más consciente, estratégica y orientada al progreso organizacional.

Daniel: El estudio de esta maestría me ha permitido conocer diversos ejes del talento humano que seguramente serán muy útiles en mi carrera profesional. Por una parte, todos los conocimientos serán de gran valor en mi carrera de talento humano, sin embargo, considero que este aprendizaje no solo está orientado al ámbito profesional, sino que se lo puede llevar a cualquier medio en donde se lo necesite. Agradezco la confianza y el trabajo de todo el equipo con el que he trabajado durante esta maestría y estoy seguro de que cada uno de nosotros hemos contribuido de gran manera para que todo esto sea un éxito.

Limitaciones a la Investigación.

En general no se han visto limitaciones en la investigación, sin embargo, se puede mencionar que algunos colaboradores y supervisores todavía manejan la mentalidad conocida como “producto terminado” es decir que, ellos no demuestran afinidad para la gestión del cambio, ya que consideran



que la empresa funciona de manera adecuada y que cualquier variante podría generar grandes inconvenientes en la parte operativa.

Bibliografía

- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Al afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias* (Vol. 1). Ediciones Granica. https://books.google.com.ec/books/about/Diccionario_de_competencias_La_Trilog%C3%ADa.html?id=uvEeDAAAQBAJ&redir_esc=y
- Almashyakhi, A. M. (2024). Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference? *Merits*, 4(4), 453–462. <https://doi.org/10.3390/merits4040032>
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. www.eiconsortium.org
- Caupin, G. (2006). *ICB-IPMA Competence Baseline, International Project Management Association*.
- Chiavenato, I. (2022a). *Comportamiento organizacional* (Vol. 4). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2022b). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

- David, F., Alba Ramírez, V., Jasso Hernán d' Borneville, E., Clúa de la Torre, C., & Torres Márquez, M. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Deloitte. (2024). *Cinco razones explican la rotación de trabajadores en las empresas de Ecuador*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/trabajadores-empresas-ecuador-despidos-renuncias/>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management* (Cambridge University, Ed.). Cambridge University.
- Gómez, L., & Balkin, D. B. (2006). *Gestión de recursos humanos* (Prentice Hall, Ed.). Prentice Hall.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2004). *Compitiendo por el Futuro*. www.resumido.com
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 (traducción oficial)*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

- Javed, R. (2024). Competency-Based Management in Business Context: A Qualitative Study on Pakistani Organizations. *Educational Administration Theory and Practice*, 674–679. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i8.9519>
- Kumari, P. A., & Sita, V. (2010). *Role of competencies in human resource management a study in Indian Organizations*.
- Le Boterf, Guy. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences Ed. 6*. Editions d'Organisation.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Leinonen, T., & Gazulla, E. D. (2014). Design thinking and collaborative learning. *Comunicar*, 21(42), 107–116. <https://doi.org/10.3916/C42-2014-10>
- Loor-Vélez, D., & Deroncele-Acosta, A. (2018). Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa. *Maestro y Sociedad*.
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & 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>
- MAC Representaciones S.C.C. (2017). *Herrajes para retención de fibra óptica - MAC Representaciones*. <https://macrepresentaciones.com/>

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta.
- Okoye, P. V. C., & Ezejiolor, R. A. (2017). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i10/295>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pickett, L. (1998). Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work. *Public Personnel Management*, 27(1), 103–115. <https://doi.org/10.1177/009102609802700110>
- Salman, M., Ganaie, M., Saleem, I., & Khan, S. (2020). *Human Resource Management Practices and Organizational performance: The Mediating Role of Team Competence*. <https://ssrn.com/abstract=3754433>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096>
- Taylor, F. (1985). *Principios de la administración científica* (Herreo Hermanos, Ed.).

- Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(01), 161–178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
- Uribe Berríos, R. (2021). “Design Thinking: Guía digital básica.” <https://www.freepik.com/vectors/business>
- Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job satisfaction and job performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28 (5).
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *ARANDU UTIC*, ISSN 2409-2401, Vol. 6, Nº. 1, 2019, Págs. 15-50, 6(1), 15–50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241&info=resumen&idioma=SPA>
- Vargas, L., Inga, L., & Maldonado, M. (2021). Design Thinking aplicado al Diseño de Experiencia de Usuario. *Revista Innovación y Software*, 2(1).
- Wang, S. (2021). A Study on the Development of International E-Commerce Competency Model in China. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11(12), 1153–1162. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2021.1112070>
- Whittington, R., Regner, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2019). *Exploring Strategy* (Twelfth Edition, Ed.). Twelfth Edition.

Anexos

Anexo 1. Entrevista para levantamiento de información MAC Representaciones S.C.C.

	FORMATO: Ficha de Entrevista	Código:	TH-PP-02
		Versión:	01
		Fecha de revisión:	08/09/2025
Fecha:			
Nombre del entrevistado(a):			
Departamento:			
Cargo que ocupa:			
Nivel de instrucción:			
Edad:			
Entrevistador:			

Por favor responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan preparado considera que está para cumplir las funciones de su puesto?
2. Indique las competencias que utiliza con mayor frecuencia en su trabajo.
3. ¿Qué competencias considera que necesita reforzar para mejorar su desempeño?
4. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su puesto?
5. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su desempeño?



- 6. ¿Qué competencias cree que necesita su área para mejorar el rendimiento?
- 7. ¿Qué tan identificado se siente con los valores y objetivos de la empresa?

Firma del Entrevistador

Firma del Entrevistado