

## *Maestría en*

## **Gestión del Talento Humano**

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

### **AUTORES:**

Cielo Mishel Romero Flores  
Jefferson David Pasmay Saltos  
Jessica Alexandra Gutama  
Evelyn Tatiana Zambrano Quichimbo  
Brigitte Lilibeth Cueva Fajardo

### **TUTORES:**

Esteban Arias  
Sigrid Arrieta  
Jorge Contenti  
María García de Banes

**Diseño de un Modelo de Gestión por Competencia para la Empresa Kiwa Ecuador  
Cía. Ltda.**

**Quito, (noviembre 2025)**

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

### Certificación de autoría

Nosotros, Brigitte Lilibeth Cueva Fajardo, Jessica Alexandra Gutama Farez, Cielo Mishel Romero Flores, Jefferson David Pasmay Saltos, Francis Carolina Torres Cadena, Evelyn Tatiana Zambrano Quichimbo, 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.

**BRIGITTE  
LILIBETH CUEVA  
FAJARDO**

Firmado digitalmente  
por BRIGITTE LILIBETH  
CUEVA FAJARDO  
Fecha: 2026.03.13  
20:16:59 -05'00'

**Firma del graduando**

(Brigitte Lilibeth Cueva Fajardo,)



Firmado electrónicamente por:  
**JEFFERSON DAVID  
PASMAY SALTOS**  
Validar únicamente con FimaEC

**Firma del graduando**

(Jefferson David Pasmay Saltos)



Firmado electrónicamente por:  
**JESSICA ALEXANDRA  
GUTAMA FAREZ**  
Validar únicamente con FimaEC

**Firma del graduando**

(Jessica Alexandra Gutama Farez)



**Cielo Mishel  
Romero  
Flores**



**Firma del graduando**

(Cielo Mishel Romero Flores)

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



FRANCIS  
CAROLINA  
TORRES  
CADENA

Digitally signed by FRANCIS  
CAROLINA TORRES CADENA  
Date: 2026.03.14 17:22:56 -0500'



Evelyn Tatiana  
Zambrano  
Quichimbo



**Firma del graduando**

(Francis Carolina Torres Cadena)

**Firma del graduando**

(Evelyn Tatiana Zambrano Quichimbo)

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

### Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Brigitte Lilibeth Cueva Fajardo, Jessica Alexandra Gutama Farez, Cielo Mishel Romero Flores, Jefferson David Pasmay Saltos, Francis Carolina Torres Cadena, Evelyn Tatiana Zambrano Quichimbo, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Diseño de un Modelo de Gestión de Competencias en Kiwa Ecuador Cía. Ltda.* 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 fine 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, (diciembre 2025).

**BRIGITTE  
LILIBETH CUEVA  
FAJARDO**

Firmado digitalmente  
por BRIGITTE LILIBETH  
CUEVA FAJARDO  
Fecha: 2026.03.13  
20:18:04 -05'00'



Firmado electrónicamente por:  
JESSICA ALEXANDRA  
GUTAMA FAREZ  
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del graduando**

(Brigitte Lilibeth Cueva Fajardo,)



Firmado electrónicamente por:  
JEFFERSON DAVID  
PASMAY SALTOS  
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del graduando**

(Jefferson David Pasmay Saltos)

**Firma del graduando**

(Jessica Alexandra Gutama Farez)

**Cielo Mishel  
Romero  
Flores**



**Firma del graduando**

(Cielo Mishel Romero Flores)

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



FRANCIS  
CAROLINA  
TORRES  
CADENA

Digitally signed by  
FRANCIS CAROLINA  
TORRES CADENA  
Date: 2026.03.14  
17:24:01 -05'00'



Evelyn Tatiana  
Zambrano  
Quichimbo



**Firma del graduando**

(Francis Carolina Torres Cadena)

**Firma del graduando**

(Evelyn Tatiana Zambrano Quichimbo)

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



### **Aprobación de dirección y coordinación del programa**

Nosotros, Elena Fernández y Nathalie Chauvin, declaramos que los graduandos: Brigitte Lilibeth Cueva Fajardo, Jessica Alexandra Gutama Farez, Jefferson David Pasmay Saltos, Cielo Mishel Romero Flores, Francis Carolina Torres Cadena, Evelyn Tatiana Zambrano Quichimbo, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

-----  
**Elena Fernández**

Directora Maestría en  
Gestión del Talento Humano

-----  
**Nathalie Chauvin**

Coordinadora Maestría en  
Gestión del Talento Humano

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



## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mi familia, en especial a mis padres, Mariana y Jorge, quienes han sido mi guía y apoyo constante, brindándome su amor y cariño incondicional. A mis amigos, por su respaldo y aliento en cada nuevo desafío, que me motivaron a seguir adelante. Y finalmente, a mis compañeras, con quienes trabajamos con esfuerzo, compromiso y dedicación para culminar con éxito esta etapa de nuestro desarrollo académico. *Jefferson Pasmay.*

A Dios, por acompañarme en este proceso y darme la tranquilidad necesaria para seguir adelante incluso en los días en los que todo parecía demasiado. Y a mi mamá, que ha sido mi mayor apoyo y mi lugar seguro durante todo este camino. Gracias por estar ahí en cada desvelo, en cada crisis, en cada momento en que dudé si podía con esto. Gracias por tus palabras sinceras, por tu fuerza, por tu forma de levantarme siempre, por escucharme, aunque estuviera agotada y por empujarme a no rendirme cuando quería dejarlo todo. Este logro también es tuyo, porque sin tu presencia, tu cariño y tu manera de sostenerme, no habría llegado hasta aquí. Cielo Romero

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



Este trabajo va dedicado a mi familia, por ser mi fuerza en los días difíciles y mi alegría en los días buenos. A mis padres, por cada sacrificio silencioso que hizo posible este sueño. Y a mi hija Natasha, mi razón más grande para no rendirme. Este logro es el reflejo del amor, la fe y el apoyo que siempre me han dado. Gracias por sostenerme cuando más lo necesitaba. *Jessica Gutama*

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien ha sido mi guía para llegar hasta este momento tan importante en mi vida. Gracias a Él he tenido la fuerza necesaria para avanzar en este largo trayecto, cumpliendo cada una de mis metas y objetivos personales. Con todo mi amor y cariño, dedico este logro a las personas más importantes de mi vida: mis padres. Gracias por enseñarme a ser una persona de bien, correcta, a nunca rendirme. Gracias por acompañarme en los buenos y malos momentos, por su apoyo incondicional y por ser unos padres maravillosos. Extiendo también esta dedicatoria a mi amado hijo y a mi hermana, quienes son parte esencial de mi vida y mis motivaciones para seguir adelante. *Brigitte Cueva*

A Dios, a mis padres y mi esposo que estuvieron acompañándome y apoyándome en este nuevo reto. A mis docentes, grandes profesionales que impartieron sus conocimientos y experiencias. A mis compañeros/as de equipo, quienes estuvieron

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



presentes con mucho esfuerzo y dedicación para que esto sea una realidad. *Evelyn Zambrano.*

Dedico este trabajo a mi familia, por su amor, paciencia y fortaleza, que me impulsaron a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. A mis maestros, por compartir su conocimiento con dedicación y por guiar cada paso de este camino académico. A mis compañeros de tesis, por su apoyo constante, colaboración y amistad, que hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora y memorable y a Dios mi guía constante. *Francis Torres.*

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

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Competencias para Kiwa Ecuador Cía. Ltda., con el fin de fortalecer los procesos de talento humano y mejorar la alineación entre las capacidades de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización. A partir de un diagnóstico integral, se identificó la ausencia de un sistema formal basado en competencias diferenciadas por puesto, lo cual afecta la precisión de la evaluación del desempeño, la pertinencia de los procesos de selección, la efectividad de la capacitación y la movilidad interna basada en mérito. Mediante un análisis funcional de los cargos, la identificación de competencias técnicas, conductuales y estratégicas, y el desarrollo de un prototipo validado con usuarios clave, se construyó un modelo adaptable a las necesidades de la empresa y coherente con las exigencias normativas del sector de certificación.

Los resultados evidencian la viabilidad del modelo y su potencial para optimizar procesos clave del talento humano, reducir la subjetividad en la toma de decisiones, estandarizar perfiles de cargo y fortalecer la planificación del desarrollo profesional. La propuesta incluye un plan de monitoreo, indicadores de gestión y lineamientos para su implementación sostenible. Este proyecto constituye un aporte práctico para el

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



fortalecimiento institucional, así como una contribución académica al estudio aplicado de modelos de competencias en organizaciones altamente técnicas y reguladas.

**Palabras Claves:** Gestión por competencias; talento humano.

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



## ABSTRACT

This project presents the design and implementation of a Competency-Based Management Model for Kiwa Ecuador Cía. Ltda., an organization dedicated to the certification, inspection, and evaluation of systems, processes, and products. Based on a comprehensive diagnostic assessment, the absence of a formal competency framework differentiated by job position was identified, limiting the effectiveness of key human talent processes such as recruitment, performance evaluation, training, and career development. Through a functional job analysis, the identification of technical, behavioral, and strategic competencies, and the development of a low-fidelity prototype validated through a digital Kanban workflow, a methodological model was constructed that aligns with the operational and regulatory requirements of the certification sector.

The validation process with key users revealed high levels of understanding, acceptance, and practical applicability, confirming the model's relevance for improving objectivity in human talent decisions and reducing performance gaps. The results demonstrated the model's viability for standardizing job profiles, enhancing decision-making processes, and strengthening organizational transparency and meritocracy. The final proposal includes a monitoring plan, management indicators, and guidelines for progressive implementation, representing a practical contribution to continuous

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



improvement within Kiwa Ecuador and an academic contribution to the applied study of competency-based models in highly technical and regulated organizations.

**Keywords:** Competency-based management model; human talent resources.

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

<b>Índice</b>	
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>22</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio .....</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Definición del Proyecto .....</b>	<b>25</b>
<b>1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>27</b>
<b>1.3.1 Objetivo General.....</b>	<b>27</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>27</b>
<b>1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>32</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>32</b>
<b>2. Gestión del Talento Humano en las Organizaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Concepto de talento humano .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Evolución del concepto: de la administración de recursos humanos a la gestión del talento humano.....</b>	<b>33</b>

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

<i>2.3. Importancia del talento humano en las organizaciones contemporáneas</i> .....	34
<i>2.4. Relación entre personas, productividad y sostenibilidad organizacional</i> .....	35
<i>2.5. El talento humano como generador de valor organizacional</i> .....	36
<i>2.6. Rol del talento humano en la competitividad empresarial</i> .....	36
<i>2.7. Gestión del talento humano por competencias</i> .....	37
<i>2.7.1. Concepto de competencia laboral</i> .....	37
<i>2.7.2. Componentes de la competencia: conocimientos, habilidades y actitudes</i> .....	38
<i>2.7.3. Competencias técnicas y competencias conductuales</i> .....	39
<i>2.8. Tipos de competencias</i> .....	40
<i>2.8.1. Competencias organizacionales o estratégicas</i> .....	40
<i>2.8.2. Competencias funcionales o técnicas</i> .....	40
<i>2.8.3. Competencias transversales o genéricas</i> .....	40
<i>2.8.4. Importancia de la gestión por competencias en las organizaciones</i> .....	41
<i>2.8.5. Marco Contextual</i> .....	41
<i>2.8.6. Marco Legal y Normativo</i> .....	44
<b>CAPÍTULO III</b> .....	48

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

<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>48</b>
<i>3.1. Enfoque de la investigación</i> .....	<i>48</i>
<i>3.2. Justificación metodológica del modelo</i> .....	<i>49</i>
<i>3.3. Tipo de estudio</i> .....	<i>50</i>
<i>3.4. Población, muestra y unidades de análisis</i> .....	<i>50</i>
<i>3.5. Fuentes y recopilación de la información</i> .....	<i>51</i>
<i>3.6. Técnicas de recolección de la información</i> .....	<i>52</i>
<i>3.7. Proceso de recolección de la información</i> .....	<i>53</i>
<i>3.8. Proceso de análisis y discusión de la información</i> .....	<i>53</i>
<i>3.9. Metodología aplicada para la implementación piloto del modelo por competencias</i> .....	<i>54</i>
<i>3.10. Justificación de la selección de competencias</i> .....	<i>55</i>
<i>3.11. Instrumentos y trazabilidad del proceso metodológico</i> .....	<i>56</i>
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>58</b>
<b>RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL PILOTO</b> .....	<b>58</b>
<i>4.1. Caracterización de la Empresa Kiwa</i> .....	<i>59</i>
<i>4.2. Competencias empresa Kiwa Ecuador</i> .....	<i>68</i>

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

<i>4.3. Elementos clave que integran los procesos de gestión humana de la empresa .....</i>	<i>70</i>
<i>4.4. Descripción de los comportamientos asociados a las competencias organizacionales.</i>	<i>70</i>
<i>4.5. Resultados de la matriz de competencias organizacionales por cargo.....</i>	<i>72</i>
<i>4.6. Diseño de formatos para los procesos de selección, gestión del desempeño y capacitación para la empresa .....</i>	<i>73</i>
<i>4.7. Modelo de gestión por competencias Kiwa Ecuador .....</i>	<i>75</i>
<i>4.8. Diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa Kiwa Cia. Ltda. ....</i>	<i>79</i>
<i>4.9. Procesos de reclutamiento y selección de personal.....</i>	<i>81</i>
<i>4.9.1. Requisición de personal por competencias.....</i>	<i>82</i>
<i>4.9.2. Reclutamiento de personal por competencias .....</i>	<i>83</i>
<i>4.9.3. Selección de personal por competencias.....</i>	<i>85</i>
<i>4.10. Fases del proceso de selección por competencias .....</i>	<i>85</i>
<i>4.11. Gestión del desempeño por competencias.....</i>	<i>89</i>
<i>4.12. Capacitación y desarrollo .....</i>	<i>91</i>
<i>4.12.1. Talleres y seminarios .....</i>	<i>92</i>
<i>4.12.3. Desarrollo de personal.....</i>	<i>94</i>

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

<i>CAPITULO V</i> .....	96
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> .....	96
<i>5.1. Conclusiones</i> .....	96
<i>5.2. Recomendaciones</i> .....	97
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	99
<i>ANEXOS</i> .....	103

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	64
<b>Tabla 2</b> .....	72

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



<b>Tabla 3</b> .....	77
<b>Tabla 4</b> .....	78

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> .....	63
<b>Figura 2</b> .....	65

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



<b>Figura 3</b> .....	66
<b>Figura 4</b> .....	67
<b>Figura 5</b> .....	76

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

## CAPÍTULO I.

### INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial contemporáneo, las organizaciones se enfrentan a un entorno caracterizado por una creciente interdependencia global, mercados altamente competitivos y constantes transformaciones tecnológicas que redefinen la forma de producir, gestionar y relacionarse con los distintos grupos de interés. El entorno actual, caracterizado por cambios constantes y crecientes, obliga a las empresas u organizaciones a revisar sus esquemas tradicionales de gestión y a adoptar enfoques estratégicos que no solo respondan a las exigencias inmediatas, sino que también permitan desarrollar capacidades internas que aseguren su permanencia y solidez en el tiempo. En este marco, la gestión del talento humano asume un papel clave, particularmente cuando se concibe más allá de una función administrativa y se orienta al fortalecimiento integral de competencias alineadas con los retos presentes y futuros de la organización (Chiavenato, 2017).

Bajo esta perspectiva, la implementación de un modelo de gestión por competencias se consolida como un instrumento estratégico que permite articular de manera coherente los objetivos institucionales con los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores. Este modelo posibilita identificar brechas de desempeño y áreas de mejora, al tiempo que favorece la integración de los procesos de reclutamiento, formación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional. De acuerdo con Valdés Conca (2005), los enfoques

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

basados en competencias facilitan la articulación de los distintos subsistemas de la gestión de personas en torno a un eje común, fortaleciendo la coherencia interna, la cultura organizacional y la ventaja competitiva.

De igual manera, la gestión por competencias parte del reconocimiento del talento humano como un activo estratégico cuyo valor trasciende el dominio técnico, y se refleja en la capacidad de las personas para adaptarse al cambio, trabajar colaborativamente, innovar y aportar soluciones efectivas en contextos dinámicos. Desde esta óptica, la gestión del talento se entiende como un proceso generador de valor, en el que confluyen el desarrollo individual, la eficiencia organizacional y la capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno. La adecuada integración de estos factores contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y al fortalecimiento de capacidades colectivas.

En este sentido, resulta pertinente analizar la aplicación de este enfoque en una organización como Kiwa Ecuador Cía. Ltda., considerando que opera en un sector altamente regulado y competitivo, donde la especialización técnica, la imparcialidad, la calidad del servicio y la confianza del cliente constituyen elementos determinantes para el éxito organizacional. Bajo este contexto, el presente estudio se enfoca en el diseño y la aplicación piloto de un modelo de gestión por competencias en Kiwa Ecuador Cía. Ltda., tomando como referencia cargos críticos representativos de su estructura organizativa, con el objetivo

de fortalecer la gestión del talento humano y contribuir a un desempeño institucional más eficiente y sostenible.

### **1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio**

En el entorno organizacional de Kiwa Ecuador Cía. Ltda. se evidencia una problemática estructural que limita el desempeño global de la empresa: la ausencia de un modelo de gestión por competencias definido y segmentado por puesto de trabajo. En la práctica, las competencias institucionales han sido formuladas de manera general, sin distinguir con precisión las particularidades, responsabilidades y requerimientos propios de cada rol dentro de la estructura organizacional.

La falta de una definición precisa en los perfiles de los cargos provoca una desconexión entre las funciones asignadas y las demandas reales del puesto, lo que repercute negativamente tanto en la ejecución de las actividades cotidianas como en los procesos de planificación estratégica de la organización.

En este sentido, la gestión por competencias se consolida como un enfoque fundamental dentro de la gestión moderna del talento humano, ya que permite vincular de las capacidades de los colaboradores con los objetivos institucionales, integrando procesos clave como el reclutamiento y selección, la formación, la evaluación del desempeño, la movilidad interna y el desarrollo profesional (Alles, 2020). Sin embargo, cuando las competencias no se definen de forma específica y contextualizada para cada cargo, surgen deficiencias en la

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

gestión del talento, evidenciadas en procesos de selección poco claros, evaluaciones de desempeño con altos niveles de subjetividad y planes de capacitación carentes de articulación, lo cual afecta directamente la efectividad organizacional.

Para los fines de este estudio, el análisis y la aplicación del modelo se circunscriben a cargos críticos y representativos de la estructura organizacional de Kiwa Ecuador, seleccionados en función de su relevancia estratégica, técnica y operativa, constituyéndose en una aplicación piloto del modelo de gestión por competencias.

### ***1.1. Definición del Proyecto***

El presente proyecto tiene como propósito diseñar y aplicar de manera piloto un modelo de gestión por competencias para Kiwa Ecuador Cía. Ltda., orientado a definir de forma clara, objetiva y sistemática las competencias técnicas, conductuales y transversales requeridas para cargos críticos dentro de la organización. La propuesta busca establecer un marco estructurado que permita identificar las capacidades y comportamientos esperados en cada rol, garantizando la alineación entre el talento humano y las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.

La integración del modelo permitirá fortalecer los principales procesos de talento humano, entre los que se incluyen el reclutamiento y la selección, la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y la planificación de la trayectoria profesional, garantizando que los colaboradores dispongan de las competencias requeridas para atender

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

las demandas técnicas y normativas propias del sector de certificación, inspección y evaluación. De igual manera, la propuesta permitirá fortalecer la trazabilidad, la coherencia interna y la objetividad en la gestión del talento humano. Como resultado del proyecto se generan como entregables un diccionario de competencias organizacionales, matrices de competencias por cargo, niveles de dominio y formatos de apoyo para los procesos de gestión del talento humano. Tal como plantea Valdés Conca (2005), los modelos de gestión por competencias proporcionan coherencia y soporte metodológico a los procesos vinculados al talento humano, favoreciendo un desempeño organizacional más sólido y sostenible.

### ***1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto***

El presente estudio corresponde a un proyecto aplicado, de enfoque cualitativo, orientado al desarrollo y aplicación piloto de un modelo de gestión del talento humano por competencias en Kiwa Ecuador Cía. Ltda. Su naturaleza es diagnóstica y estructural, en tanto comprende las siguientes fases:

Investigación diagnóstica, mediante entrevistas, revisión documental, análisis funcional y mapeo de procesos, con el fin de identificar las competencias críticas requeridas para cargos seleccionados.

El diseño metodológico comprende la construcción de un modelo de competencias por cargo, definiendo para cada puesto los niveles de dominio esperados, las evidencias conductuales observables y los criterios que permitan su medición, en coherencia con los

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

principales planteamientos de la gestión por competencias (Valdés Conca, 2005; Levy-Leboyer, 1997).

De forma complementaria, se prevé una aplicación piloto del modelo con el propósito de comprobar su consistencia y pertinencia metodológica. En este sentido, se propone su uso como guía para orientar procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y movilidad interna, sin que ello implique una adopción institucional completa ni una implementación total en toda la organización.

Según va los modelos de competencias permiten integrar los procesos de selección, formación y evaluación, asegurando coherencia entre las exigencias del puesto y el desempeño del colaborador.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Diseñar y aplicar de manera piloto un modelo de gestión por competencias adaptado a Kiwa Ecuador Cía. Ltda., que permita identificar y clasificar competencias específicas para cargos críticos, contribuyendo a la eficiencia operativa y al desarrollo estratégico del capital humano.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Definir las competencias clave para los cargos seleccionados, basándose en el análisis funcional del manual de puestos vigente (Jaramillo, 2022).

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

Revisar y ajustar los perfiles de cargo incorporando competencias técnicas, conductuales y estratégicas.

Formular recomendaciones estratégicas para el área de Recursos Humanos orientadas a optimizar la eficiencia, objetividad y equidad en los procesos de gestión del talento humano.

#### **1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en Kiwa Ecuador Cía. Ltda. mediante la implementación de un modelo de gestión por competencias que permita alinear las capacidades del personal con los requerimientos técnicos, regulatorios y estratégicos de la organización.

En un contexto altamente competitivo como es el caso de Kiwa, las empresas dedicadas a la certificación, inspección y evaluación requieren contar con perfiles profesionales que demuestren no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades conductuales y competencias estratégicas que garanticen la calidad del servicio y el cumplimiento de normas internacionales para garantizar que los procesos se manejan acorde a una línea y procedimiento de calidad es altamente exigente y complejo alinear perfiles en el mercado donde se cumpla todos los parámetros que exige la normativa de cumplimiento para dichas certificaciones. Según Valdés Conca (2005), los modelos de gestión por competencias facilitan la articulación de los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño,

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

al establecer un marco común que asegura consistencia entre los requerimientos del puesto y el rendimiento esperado del colaborador.

En este sentido, la importancia del presente estudio se sustenta en que Kiwa Ecuador no cuenta actualmente con un modelo de competencias definido por cargo, situación que deriva en brechas dentro de la evaluación del desempeño, dificulta la detección oportuna de necesidades de capacitación, limita la movilidad interna basada en criterios de mérito y complica la planificación estratégica del talento humano.

La relevancia del presente trabajo radica en que Kiwa Ecuador actualmente no dispone de un modelo de competencias por cargo, lo cual genera brechas en la evaluación del desempeño, limitaciones en la identificación de necesidades formativas, obstáculos para la movilidad interna basada en mérito y dificultades para la planificación estratégica del talento. Esto, a su vez, impacta la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y la sostenibilidad institucional.

Desde una perspectiva organizacional, la investigación es importante porque:

**Optimiza procesos clave de Talento Humano.**

El modelo por competencias permitirá estandarizar y fortalecer prácticas de selección, inducción, capacitación y evaluación, lo cual mejora la objetividad y transparencia en la toma de decisiones (Alles, 2016).

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

### **Favorece el desarrollo profesional y la motivación del personal.**

Al contar con criterios claros de desempeño y crecimiento, los colaboradores podrán planificar su desarrollo y acceder a oportunidades basadas en mérito y evidencia (Levy-Leboyer, 1997).

### **Contribuye a la sostenibilidad y competitividad institucional.**

Una estructura basada en competencias facilita la retención de talento crítico y reduce la vulnerabilidad ante auditorías, acreditaciones y requisitos regulatorios propios del sector.

### **Aporta al conocimiento académico y práctico.**

El presente trabajo propone un enfoque metodológico que resulta aplicable no solo al contexto de Kiwa Ecuador, sino también a organizaciones con características similares, lo que amplía su alcance y relevancia dentro del ámbito de la gestión del talento humano y la mejora de la calidad organizacional.

La investigación adquiere especial relevancia al contribuir al fortalecimiento de la estructura de talento humano de Kiwa Ecuador, apoyando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, el desarrollo de una cultura organizacional sólida y la garantía de la calidad de los servicios prestados. Su importancia se fundamenta en el impacto directo que genera sobre la eficiencia operativa, la transparencia de los procesos y la profesionalización de la gestión del talento humano.

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



Kiwa Ecuador Cía. Ltda. es una organización dedicada a la prestación de servicios de certificación, inspección y verificación, orientados a asegurar el cumplimiento de estándares técnicos, normativos y de calidad en diversos sectores productivos. Forma parte del grupo internacional Kiwa, con presencia en múltiples países, y opera bajo lineamientos corporativos que priorizan la imparcialidad, la competencia técnica y la confiabilidad de los procesos. En el contexto ecuatoriano, Kiwa BCS desarrolla sus actividades principalmente desde la ciudad de Riobamba, brindando atención a clientes a nivel nacional, y se encuentra constituida jurídicamente como compañía limitada, de conformidad con la normativa vigente.

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

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2. Gestión del Talento Humano en las Organizaciones

##### 2.1. *Concepto de talento humano*

El talento humano ha sido analizado desde múltiples enfoques teóricos que han permitido trascender una concepción instrumental o meramente técnica del desempeño laboral. Desde la teoría de las inteligencias múltiples, Gardner (1983) sostiene que el talento se expresa mediante un conjunto de capacidades diversas, las cuales permiten a las personas alcanzar niveles destacados de desempeño en áreas específicas, de acuerdo con sus potencialidades individuales. A esta visión se suma el aporte de Goleman (1995), quien incorpora la dimensión socioemocional al concepto de talento humano, vinculándolo con la habilidad para identificar, regular y gestionar las propias emociones, así como para comprender y responder de manera adecuada a las emociones de los demás, aspecto que influye de forma significativa en la efectividad del desempeño y en la calidad de las relaciones dentro de las organizaciones.

Por su parte, Sternberg (1985) plantea una concepción integradora del talento, entendida como la interacción de habilidades analíticas, creativas y prácticas que permiten al individuo adaptarse de manera eficaz a entornos complejos, dinámicos y en constante transformación. En conjunto, estas perspectivas coinciden en que el talento humano debe ser

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

comprendido como un constructo multidimensional, en el que convergen componentes cognitivos, emocionales y sociales, superando enfoques limitados que se centran únicamente en el conocimiento formal o en las competencias técnicas.

Estas ideas unifican los enfoques contemporáneos de gestión del talento humano, particularmente aquellos basados en competencias, al reconocer que el desempeño organizacional efectivo depende de la articulación equilibrada entre saberes, habilidades, actitudes y comportamientos observables en contextos reales de trabajo.

## **2.2. Evolución del concepto: de la administración de recursos humanos a la gestión del talento humano**

De manera tradicional, las organizaciones utilizaban el término “recursos humanos”, bajo un enfoque centrado en la administración del personal como un elemento más dentro de la estructura organizacional (Paiva de Báez, 2024). Esta concepción privilegiaba funciones de carácter operativo, como la contratación, el manejo de la nómina y el control administrativo, relegando el reconocimiento del aporte estratégico de las personas al logro de los objetivos institucionales.

Con la transformación de los modelos de gestión y el impacto de la globalización, se fue consolidando el concepto de “gestión del talento humano”, el cual reconoce a las personas como actores estratégicos y generadores de valor, y no únicamente como insumos productivos (Cruse, 2025). Esta evolución ha impulsado el desarrollo de enfoques

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

organizacionales orientados al bienestar, la innovación y la competitividad sostenible (Latukha, 2016).

Actualmente, talento humano es concebido como un activo estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Desde esta perspectiva, las organizaciones que logran atraer, desarrollar y retener talento alineado con su propósito y estrategia alcanzan mejores resultados y fortalecen culturas organizacionales más resilientes y adaptativas (Rastogi, 2000).

### **2.3. Importancia del talento humano en las organizaciones contemporáneas**

El talento humano constituye un factor clave para la competitividad organizacional. Chávez y Vizcaíno (2017) plantean que la sostenibilidad se construye “desde adentro”, mediante prácticas que fortalecen la cultura organizacional, los procesos internos y la participación activa del personal.

Asimismo, Véliz et al., (2025) evidencian que una gestión integral del talento humano incrementa la productividad al fomentar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia, factores que repercuten directamente en la estabilidad y continuidad del desempeño organizacional. Chávez & Vizcaíno (2017) sostienen que una gestión adecuada del talento impulsa la innovación y la capacidad de adaptación, generando ventajas competitivas en contextos caracterizados por el cambio constante. De manera complementaria, Correa Arango (2013) señala que las organizaciones que invierten de forma

sistemática en su capital humano incrementan la productividad, fortalecen la cohesión interna y mejoran su posicionamiento en el mercado.

En este sentido, la gestión del talento humano trasciende su función operativa y se configura como un componente estratégico del desempeño organizacional, al incidir directamente en la eficiencia, la calidad de los procesos y el logro de los objetivos institucionales.

#### **2.4. Relación entre personas, productividad y sostenibilidad organizacional**

La sostenibilidad organizacional depende en gran medida de la forma en que las organizaciones gestionan a sus personas. Miranda et al. (2025) sostienen que la sostenibilidad organizacional se construye principalmente desde el interior de las organizaciones, a través de prácticas que refuerzan la cultura institucional, optimizan los procesos internos y promueven la participación activa de los colaboradores.

En este sentido Castillo (2025) demuestran que una gestión integral del talento humano contribuye al incremento de la productividad, al fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, elementos que inciden directamente en la estabilidad y continuidad del desempeño organizacional. En consecuencia, la sostenibilidad trasciende los indicadores exclusivamente financieros o externos, y se consolida a partir del desarrollo de capacidades internas, particularmente aquellas vinculadas al factor humano.

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

## 2.5. El talento humano como generador de valor organizacional

El talento humano no solo incide en la productividad, sino que actúa como una fuente central de creación de valor. Aparicio (2021) señala que el recurso humano fortalece las áreas clave de la organización y se convierte en un actor fundamental para la generación de ventajas competitivas. En la misma línea, Amador (2012) sostiene que el talento humano constituye una fuente de riqueza que se perfecciona continuamente y no se vuelve obsoleta, a diferencia de otros recursos productivos.

Por su parte, Novoa et al. (2021) concluyen que la gestión del talento humano genera impactos económicos, sociales y ambientales, consolidando su rol como elemento articulador del valor organizacional y de la responsabilidad empresarial. Desde esta perspectiva, las personas se constituyen en el eje central de la estrategia y la sostenibilidad organizacional.

## 2.6. Rol del talento humano en la competitividad empresarial

La competitividad empresarial se define como la capacidad de una organización para alcanzar y sostener una posición favorable en mercados caracterizados por altas exigencias y cambios constantes. El Índice de Competitividad Global destaca la relación entre el desempeño económico y factores asociados a la formación profesional y al acceso al conocimiento, señalando que los países y organizaciones que priorizan el desarrollo del talento humano tienden a obtener mejores resultados, aunque reconoce que no existe un

enfoque único y que las estrategias deben adaptarse a cada contexto (Foro Económico Mundial, 2014).

En el contexto organizacional, Rastogi (2000) sostiene que las personas representan el principal factor para el fortalecimiento de la competitividad, al concentrar procesos de aprendizaje, conocimientos individuales y colectivos, creatividad, innovación y capacidades especializadas orientadas a la atención y satisfacción del cliente.

De manera complementaria, Chávez et al. (2017) sostiene que el conocimiento solo puede ser adquirido, aplicado y desarrollado a través de las personas, por lo que la competitividad organizacional depende de la capacidad de integrar dicho conocimiento en el capital humano y transformarlo en habilidades y destrezas efectivamente utilizables en los procesos productivos y de gestión.

En consecuencia, el desarrollo permanente del capital humano se convierte en un requisito esencial para sostener el desempeño competitivo a lo largo del tiempo, en coherencia con las dinámicas del entorno y con la creación de valor para el cliente.

## **2.7. Gestión del talento humano por competencias**

### **2.7.1. Concepto de competencia laboral**

El enfoque por competencias surge como respuesta a la necesidad de comprender el desempeño laboral más allá de la evaluación exclusiva de conocimientos o inteligencia.

McClelland (1973) define la competencia como una característica subyacente del individuo

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

relacionada causalmente con un desempeño efectivo o superior en un puesto o situación específica.

En una misma línea conceptual, Spencer & Spencer (1993) plantean que las competencias corresponden a características profundas del individuo que guardan relación directa con niveles superiores de efectividad y desempeño en el trabajo.

Desde un enfoque aplicado a la gestión organizacional. Alles (2015) concibe las competencias como rasgos de la personalidad que se manifiestan a través de conductas observables y que favorecen el logro exitoso de los resultados en un puesto determinado. A su vez, Chiavenato (2020) articula estas aproximaciones al definir las competencias como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan un desempeño eficaz y coherente con las exigencias de un contexto organizacional específico.

### ***2.7.2. Componentes de la competencia: conocimientos, habilidades y actitudes***

Spencer y Spencer (1993), a partir del modelo del iceberg, señalan que las competencias se componen de elementos visibles y subyacentes que influyen en el desempeño. En la parte visible se encuentran los conocimientos y las habilidades, mientras que en los niveles más profundos se ubican el autoconcepto, los rasgos de personalidad y los motivos, los cuales determinan patrones de conducta relativamente estables.

De forma complementaria, Chiavenato (2020) organiza las competencias en tres dimensiones operativas: el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades) y el saber ser

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

(actitudes y valores). Ambos enfoques resultan teóricamente compatibles, ya que el modelo del iceberg permite comprender la profundidad de las competencias, mientras que la propuesta de Chiavenato facilita su aplicación práctica en los procesos de gestión del talento humano.

### ***2.7.3. Competencias técnicas y competencias conductuales***

Las competencias técnicas hacen referencia a los conocimientos especializados y habilidades operativas necesarias para ejecutar eficazmente las funciones propias de un puesto de trabajo. Estas competencias se relacionan principalmente con el saber y el saber hacer, y suelen evaluarse mediante pruebas técnicas, certificaciones o indicadores de desempeño (Alles, 2016).

Las competencias conductuales se relacionan con los comportamientos observables, las actitudes, las motivaciones y las habilidades interpersonales que inciden en la manera en que las personas desempeñan sus funciones. Conocidas también como competencias blandas, abarcan aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo, la ética profesional y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno (Spencer & Spencer, 1993).

La diferencia esencial entre ambos tipos de competencias radica en que las competencias técnicas garantizan la capacidad operativa necesaria para ejecutar las tareas propias del puesto, mientras que las competencias conductuales influyen directamente en la efectividad de las relaciones laborales y en la adaptación al contexto organizacional. En este

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

sentido, ambas resultan complementarias y necesarias para lograr un desempeño integral y sostenible (Chiavenato, 2020).

## **2.8. Tipos de competencias**

### ***2.8.1. Competencias organizacionales o estratégicas***

Las competencias organizacionales o estratégicas corresponden a capacidades colectivas que permiten a la organización alcanzar y sostener ventajas competitivas. Estas se reflejan en la cultura organizacional, los valores corporativos y los comportamientos esperados del talento humano, alineados con la misión y visión institucionales (Alles, 2016; Ulrich, 2013).

### ***2.8.2. Competencias funcionales o técnicas***

Las competencias funcionales o técnicas están asociadas a los conocimientos, habilidades y destrezas específicas requeridas para el desempeño eficaz de un puesto. Se desarrollan a través de la formación académica, la experiencia laboral y la capacitación especializada, y son evaluadas mediante estándares técnicos definidos por la organización (Chiavenato, 2020).

### ***2.8.3. Competencias transversales o genéricas***

Las competencias transversales o genéricas se caracterizan por su aplicabilidad en diversos contextos laborales, con independencia de la especialidad técnica del puesto. Estas competencias comprenden habilidades de tipo cognitivo, social y emocional, así como la

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

comunicación efectiva, la capacidad de resolución de problemas y la adaptabilidad permiten articular las competencias técnicas con los objetivos estratégicos de la organización (Boyatzis, 2008; Ulrich, 2013).

#### ***2.8.4. Importancia de la gestión por competencias en las organizaciones***

La gestión por competencias se ha posicionado como un enfoque estratégico orientado a alinear las capacidades individuales de los colaboradores con los objetivos institucionales. Este modelo favorece la identificación, el desarrollo y la evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes que inciden de manera directa en el desempeño laboral y en la generación de valor organizacional (Chiavenato, 2017).

En esta línea, Martha Alles (2016) señala que la gestión por competencias fortalece la coherencia entre los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y planificación de carrera. A su vez, Boyatzis (2008) resalta su importancia para anticipar las competencias necesarias en entornos marcados por la globalización, la innovación tecnológica y el incremento de la competitividad.

#### ***2.8.5. Marco Contextual***

Diversas investigaciones evidencian que la implementación de modelos de gestión por competencias y de evaluación del desempeño constituye una herramienta estratégica para mejorar el rendimiento laboral, fortalecer la toma de decisiones y asegurar la alineación del desempeño de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

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

Blanco Calvo (2007), en su investigación “*Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño...*”, desarrolla un modelo basado en competencias orientado a puestos clave de la organización. El estudio resalta la importancia de disponer de instrumentos de evaluación del desempeño que sean claros, coherentes y definidos con criterios objetivos, concluyendo que este proceso constituye una fuente clave de información para la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, el reconocimiento del personal, la identificación de fortalezas y áreas de mejora, e incluso la aplicación de medidas disciplinarias cuando la situación lo amerita.

En esta línea, Sánchez & Alvear (2021) plantea un sistema de evaluación del desempeño aplicado a empresas del sector manufacturero, evidenciando la carencia de mecanismos formales y la predominancia de prácticas informales. Su propuesta incorpora el uso de escalas gráficas asociadas a políticas de compensación, beneficios y seguimiento, demostrando que la formalización de estos procesos tiene un efecto positivo tanto en el desempeño laboral como en la motivación del personal.

Por su parte, Correa Arango (2013) propone el diseño de un modelo de gestión por competencias ante la necesidad de estructurar de forma sistemática los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano, concluyendo que su implementación contribuye a mejorar la idoneidad del personal y a optimizar los resultados organizacionales. De manera concordante, Arribas & Martínez (2024) sostienen que los modelos de gestión por

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

competencias impactan favorablemente en la productividad y competitividad de las organizaciones, al consolidarse como herramientas clave de modernización administrativa.

En el ámbito regional, Luna & Guzmán (2011) señalan que la implementación de un modelo integral, compuesto por perfiles de cargo, manuales y un diccionario de competencias, permite articular de manera efectiva los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, fortaleciendo las capacidades organizacionales y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Finalmente, Echeverry (2015) evidencia que la identificación y el fortalecimiento de competencias en los niveles directivos contribuyen de forma significativa a la sostenibilidad organizacional, destacando la necesidad de definir competencias críticas en función del rol y las responsabilidades asumidas.

En síntesis, los antecedentes analizados evidencian resultados favorables derivados de la aplicación de modelos de gestión por competencias y de evaluación del desempeño en diversos contextos organizacionales, consolidándolos como herramientas estratégicas para la mejora continua y el fortalecimiento institucional.

Para Kiwa, como organismo de certificación, inspección y verificación, estos aportes adquieren especial relevancia debido a la necesidad de garantizar competencia técnica, imparcialidad y calidad en la prestación de sus servicios. En consecuencia, la presente

investigación se fundamenta en dichos estudios para proponer un modelo de gestión por competencias alineado a la naturaleza técnica, normativa y regulada de la organización.

### ***2.8.6. Marco Legal y Normativo***

El presente estudio se sustenta en la normativa laboral ecuatoriana y en los lineamientos técnicos aplicables a los organismos de certificación, inspección y verificación, considerando que Kiwa desarrolla actividades altamente reguladas, en las que la competencia técnica, la imparcialidad y la confiabilidad del personal resultan determinantes para la calidad del servicio.

Desde el ámbito laboral, la gestión del talento humano en el Ecuador se rige por el Código del Trabajo, el cual establece disposiciones relacionadas con la contratación, los derechos, obligaciones y responsabilidades tanto de empleadores como de trabajadores, constituyéndose en la base legal para la administración del talento humano. Desde un enfoque jurídico, la Constitución de la República del Ecuador reconoce el trabajo como un derecho y un deber social, incorporando principios relacionados con la dignidad humana, la estabilidad laboral, la formación continua y el desarrollo de competencias, elementos que se vinculan directamente con la gestión del talento humano y los procesos de evaluación del desempeño.

En el ámbito de la seguridad social y la protección laboral, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) establece las disposiciones referentes a la afiliación, las prestaciones

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



y las obligaciones del empleador, lo que refuerza la importancia de contar con procesos formales, estructurados y debidamente documentados en la administración del personal.

Desde una perspectiva técnica, Kiwa, en su rol de organismo de certificación, debe cumplir con estándares internacionales que exigen evidenciar la competencia del personal involucrado en actividades de auditoría, inspección y certificación. En este contexto, normas como la ISO/IEC 17021, la ISO/IEC 17024 y la ISO/IEC 17065, entre otras aplicables al alcance de la organización, establecen requisitos específicos relacionados con la competencia, la imparcialidad y la evaluación continua del personal. Estas normas demandan la implementación de mecanismos documentados que aseguren que el personal posee y mantiene las competencias necesarias, incluyendo procesos de selección, evaluación, capacitación y seguimiento del desempeño. En este sentido, la gestión por competencias se configura como una herramienta clave para el cumplimiento normativo y el fortalecimiento del sistema de gestión.

De manera complementaria, los lineamientos internos del sistema de gestión de Kiwa, así como sus políticas, procedimientos, manuales y sus registros constituyen un marco normativo interno que orienta la gestión del talento humano y garantiza la coherencia con los requisitos legales y técnicos externos. En consecuencia, este marco legal y normativo sustenta la necesidad de diseñar y aplicar un modelo piloto de gestión por competencias que

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

fortalezca la competencia técnica del personal, asegure el cumplimiento de la normativa laboral vigente y mantenga la conformidad con los estándares internacionales aplicables.

El presente capítulo establece los fundamentos conceptuales de la gestión del talento humano por competencias, destacando su relevancia como un enfoque estratégico orientado a la mejora del desempeño organizacional y a la alineación entre las capacidades individuales y los objetivos institucionales. Los aportes teóricos revisados evidencian que la gestión por competencias permite integrar de manera coherente subsistemas clave como el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño y la capacitación, especialmente en organizaciones de carácter técnico y altamente regulado.

En el caso de Kiwa Ecuador Cía. Ltda., organismo dedicado a la certificación, inspección y verificación, la necesidad de contar con personal competente e imparcial resulta fundamental para garantizar la calidad del servicio y el cumplimiento de los requisitos normativos internacionales. En este sentido, los fundamentos teóricos analizados respaldan el desarrollo metodológico presentado en el capítulo siguiente, orientado al diseño de un modelo de gestión por competencias aplicable a cargos críticos representativos de la organización.

El modelo propuesto para Kiwa Ecuador Cía. Ltda. se sustenta en dichos aportes teóricos, justificando su relevancia y pertinencia para asegurar la competencia técnica, la



imparcialidad y la calidad del servicio, constituyéndose en la base para el desarrollo metodológico que se expone en el capítulo siguiente.

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

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, dado que permite comprender los fenómenos en su contexto natural, interpretar significados y construir propuestas a partir del análisis de información y de la participación de los actores internos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que este enfoque resulta pertinente cuando el propósito del estudio no se centra en la medición estadística de variables, sino en la comprensión profunda de una realidad organizacional y en la generación de soluciones aplicables.

En concordancia con este enfoque, para la aplicación del modelo de gestión por competencias en Kiwa Ecuador Cía. Ltda. se definieron seis competencias

organizacionales transversales: ética profesional, trabajo en equipo, comunicación efectiva, orientación al cliente, orientación al logro y cumplimiento normativo. Estas competencias fueron aplicadas a cargos críticos y representativos de la organización: Gerente, Coordinador de Operaciones, Ejecutivo de Cuenta, Auditor, Oficial de Control Especial e Inspector.

La investigación consideró que, si bien las competencias transversales son comunes a los cargos seleccionados, el nivel de exigencia varía de acuerdo con el grado de

responsabilidad, la complejidad del puesto y su impacto dentro de la estructura organizacional.

### **3.2. Justificación metodológica del modelo**

La metodología utilizada corresponde a un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y aplicado, desarrollado bajo la modalidad de estudio de caso en la empresa Kiwa Ecuador Cía. Ltda. Este enfoque fue adoptado debido a que el propósito del estudio no se orienta a la medición de variables de carácter cuantitativo, sino a la comprensión de la realidad organizacional y al diseño de un modelo de gestión por competencias acorde con su contexto técnico y normativo específico.

La identificación de las competencias organizacionales se llevó a cabo mediante el análisis documental de información interna como es el Manual de Organización y Funciones, las políticas corporativas y los lineamientos normativos, complementado con entrevistas a personal clave y la observación directa de los procesos organizacionales.

Las competencias seleccionadas responden a criterios de transversalidad, impacto estratégico y coherencia con la naturaleza regulada de la organización; por ello, se priorizaron aquellas vinculadas con ética, cumplimiento normativo, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo y logro de resultados.

### 3.3. Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo-cualitativo, ya que busca describir y analizar características relevantes de la realidad organizacional estudiada, particularmente en lo relacionado con la gestión del talento humano y la aplicación del enfoque por competencias en Kiwa BCS Ecuador Cía. Ltda.

### 3.4. Población, muestra y unidades de análisis

La investigación se desarrolló en el ámbito empresarial, considerando como población de estudio a Kiwa Ecuador Cía. Ltda., organización dedicada a la prestación de servicios de certificación, inspección y evaluación de la conformidad, ubicada en la ciudad de Riobamba.

#### **Muestra:**

La muestra estuvo conformada por seis (6) colaboradores de Kiwa Ecuador, correspondientes a cargos críticos y representativos de la estructura organizacional: Gerente, Coordinador de Operaciones, Ejecutivo de Cuenta, Auditor, Oficial de Control Especial e Inspector. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando como criterios principales el nivel jerárquico y la vinculación directa con los procesos estratégicos, técnicos y operativos analizados en el estudio.

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

Con fines descriptivos, se consideraron variables demográficas generales como cargo, área funcional, nivel jerárquico y antigüedad en la organización, con el objetivo de contextualizar los resultados, sin pretensión de segmentación ni generalización estadística, dado el carácter cualitativo y aplicado de la investigación.

**Unidad de análisis:**

Kiwa Ecuador Cía. Ltda. y su sistema de gestión del talento humano por competencias.

**Unidad de observación:**

Los cargos críticos seleccionados y los actores internos vinculados a dichos puestos, tales como ocupantes, jefaturas y responsables de los procesos relacionados.

**3.5. Fuentes y recopilación de la información**

Para la recopilación de información se emplearon fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se utilizaron entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas, visitas de campo y observación directa, con el propósito de comprender la dinámica real de la organización y generar insumos para la construcción del modelo.

Como fuentes secundarias se recurrió a documentos institucionales, tales como descriptivos de cargo, manuales internos, informes y bibliografía especializada, los cuales permitieron sustentar técnica y conceptualmente la propuesta metodológica.

### 3.6. Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de información utilizadas en el estudio incluyeron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, encuestas estructuradas aplicadas a los participantes del piloto, revisión documental de información interna y observación directa de procesos relevantes.

En cuanto a los instrumentos, se emplearon una guía de entrevista semiestructurada y un cuestionario estructurado por competencias. La encuesta tuvo como finalidad identificar la percepción de los participantes respecto a la gestión por competencias y el nivel de dominio requerido de las competencias organizacionales definidas para los cargos analizados, así como recoger información relacionada con las prácticas vigentes de evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del talento humano.

Las preguntas se estructuraron en torno a dimensiones generales como el conocimiento de las competencias corporativas, su aplicación en el desempeño cotidiano, la claridad de roles y responsabilidades, y las necesidades de desarrollo percibidas por los colaboradores.

La información obtenida fue utilizada como insumo diagnóstico para la identificación de brechas de competencias y la formulación del modelo propuesto, sin pretensión de generalización estadística, en coherencia con el enfoque cualitativo y aplicado de la investigación. Los instrumentos aplicados se incluyen en los anexos del presente trabajo.

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

### **3.7. Proceso de recolección de la información**

En la fase de levantamiento de información se realizaron reuniones con la Gerencia y con personal clave de Kiwa Ecuador Cía. Ltda., con el propósito de obtener datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Este proceso permitió levantar información relevante, validar criterios con los actores internos y consolidar insumos para la construcción de matrices de competencias por cargo.

### **3.8. Proceso de análisis y discusión de la información**

El análisis de la información se desarrolló mediante una recopilación sistemática y organizada de los datos obtenidos, orientada a comprender la realidad institucional y fundamentar técnicamente la propuesta del modelo de gestión por competencias. Posteriormente, la información recopilada fue organizada, depurada y sistematizada mediante el uso de herramientas informáticas, principalmente Microsoft Excel, lo que permitió la construcción de matrices, la clasificación de los hallazgos y la generación de insumos para el análisis y la discusión de los resultados.

El proceso de análisis se enfocó en asegurar la coherencia entre:

1. La evidencia obtenida en el trabajo de campo;
2. Los requerimientos y necesidades de la organización;
3. Los fundamentos teóricos revisados, garantizando así la consistencia metodológica y la aplicabilidad práctica del modelo propuesto.

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

### 3.9. Metodología aplicada para la implementación piloto del modelo por competencias

Para atender la problemática identificada, se estructuró una metodología cualitativa aplicada a cargos estratégicos y representativos de la organización, desarrollada en cinco fases:

**Fase 1. Revisión documental:** Se realizó un análisis sistemático y exhaustivo de la información interna de Kiwa Ecuador Cía. Ltda., que incluyó el Manual de Organización y Funciones, perfiles de cargo, procedimientos operativos, políticas internas y normativa técnica y regulatoria aplicable. Esta etapa permitió identificar los lineamientos institucionales, los requerimientos normativos y los criterios de desempeño que sirven de fundamento para la construcción del modelo de gestión por competencias.

#### **Fase 2. Identificación de cargos críticos:**

Se realizó la selección de cargos estratégicos y representativos dentro de la organización, considerando criterios como su relevancia estratégica, técnica y operativa, el nivel de responsabilidad asociado y su incidencia directa en el cumplimiento de los objetivos institucionales y normativos. Esta selección posibilitó concentrar la aplicación piloto del modelo en puestos clave, facilitando su validación metodológica.

#### **Fase 3. Determinación de competencias transversales:**

Se definieron las competencias organizacionales de carácter transversal, comunes a los

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

cargos seleccionados, asegurando su alineación con la naturaleza técnica y regulada de la organización, los valores corporativos y los requerimientos internos de desempeño. La identificación de estas competencias se sustentó en el análisis documental y fue validada mediante la participación de actores clave de la organización.

**Fase 4. Construcción de matrices de competencias por cargo:** Se elaboraron matrices de competencias específicas por cargo, integrando las competencias organizacionales definidas, los niveles de dominio requeridos y los indicadores conductuales observables asociados a cada nivel. Estas matrices constituyen el instrumento central del modelo, al permitir operacionalizar las competencias y facilitar su evaluación, seguimiento y desarrollo.

**Fase 5. Aplicación piloto y validación metodológica:**

Se llevó a cabo la aplicación piloto del modelo de gestión por competencias en los cargos previamente seleccionados, con el objetivo de comprobar la consistencia metodológica del instrumento, evaluar su viabilidad en el contexto organizacional y efectuar los ajustes necesarios para su optimización. Esta fase permitió, además, analizar su potencial de escalabilidad para su futura aplicación en otros cargos y procesos de la organización.

**3.10. Justificación de la selección de competencias**

La selección de las competencias organizacionales incorporadas en el modelo se sustentó en el análisis de la naturaleza técnica, normativa y operativa de Kiwa BCS Ecuador Cía. Ltda.,

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

así como en la revisión de documentos internos y lineamientos corporativos vigentes.

Considerando que la organización opera como un organismo de certificación, inspección y verificación, se priorizaron competencias transversales con incidencia directa en la imparcialidad, la calidad del servicio y el cumplimiento de estándares internacionales.

Las competencias definidas como ética profesional, trabajo en equipo, comunicación efectiva, orientación al cliente, orientación al logro y cumplimiento normativo fueron seleccionadas en función de su relevancia estratégica, su aplicabilidad a los distintos cargos analizados y su coherencia con los principios establecidos en las normas ISO/IEC aplicables al sector. Asimismo, dichas competencias fueron validadas a través de entrevistas con personal clave y mediante la observación directa de los procesos organizacionales.

### **3.11. Instrumentos y trazabilidad del proceso metodológico**

Para la ejecución de la metodología se emplearon instrumentos cualitativos diseñados específicamente para el presente estudio, con el fin de asegurar la trazabilidad del proceso y la coherencia entre los objetivos, la metodología y los resultados obtenidos. Entre los instrumentos utilizados se incluyeron entrevistas semiestructuradas dirigidas a cargos estratégicos, encuestas estructuradas aplicadas a los colaboradores de los cargos seleccionados para la aplicación piloto y matrices de análisis documental.

Durante el período julio–agosto de 2025 se realizaron seis entrevistas semiestructuradas a informantes clave de la organización, seleccionados por su relación

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

directa con los cargos críticos del piloto. Los informantes correspondieron a los cargos de Gerencia, Coordinación de Operaciones, Ejecutivo de Cuenta, Auditor, Oficial de Control Especial e Inspector, priorizando su conocimiento del funcionamiento real de los procesos y de los requerimientos técnicos y normativos asociados al servicio.

Los instrumentos empleados fueron: (i) una guía de entrevista semiestructurada, orientada a identificar funciones clave, decisiones críticas y competencias transversales observables en el desempeño; (ii) un cuestionario estructurado por competencias, destinado a valorar el nivel de dominio requerido por cargo y a contrastar consistencia entre posiciones; y (iii) una ficha de análisis documental, utilizada para extraer requisitos, responsabilidades y criterios de cumplimiento a partir del Manual de Organización y Funciones, políticas internas y normativa aplicable.

Para efectos de estandarización y lectura comparativa, los niveles de dominio se trabajaron en una escala de tres niveles. Los niveles cualitativos estándar, desarrollado y alto desempeño fueron homologados como bajo, medio y alto, respectivamente, manteniendo el sentido progresivo del dominio. Este criterio permitió consolidar la información proveniente de entrevistas y encuestas en una matriz única por cargo.

Los instrumentos utilizados se presentan en los anexos del presente trabajo y sustentan el análisis y los resultados desarrollados en el capítulo siguiente.

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

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL PILOTO

El presente capítulo expone, en primer lugar, los resultados obtenidos a partir de la aplicación piloto del modelo de gestión por competencias en Kiwa Ecuador Cía. Ltda. Posteriormente, y con base en dichos resultados, se presenta la propuesta del modelo de gestión por competencias, orientada a fortalecer los procesos de talento humano de la organización.

Los resultados presentados en este capítulo corresponden a la aplicación piloto del modelo de gestión por competencias en cargos críticos y representativos de Kiwa Ecuador Cía. Ltda., con fines de validación metodológica. La información obtenida no tiene carácter estadístico generalizable, sino que permite analizar la coherencia interna del modelo, la pertinencia de las competencias definidas y su aplicabilidad en el contexto organizacional.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas fueron utilizados como insumo diagnóstico para la identificación de brechas de competencias y la formulación del modelo propuesto. Dichos resultados se presentan de manera integrada en el análisis descriptivo del presente capítulo, en conjunto con la información levantada mediante entrevistas semiestructuradas, sin pretensión de generalización estadística, dado el carácter aplicado y cualitativo del estudio.

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



#### 4.1. Caracterización de la Empresa Kiwa

**Kiwa Ecuador Cía. Ltda.** cuenta con más de veinticinco años de trayectoria en el país y se encuentra respaldada por acreditaciones otorgadas por organismos nacionales e internacionales como Norma Nacional Ecuador, DAkkS (Alemania), USDA-NOP (Estados Unidos) y GLOBALG.A.P. (España). Gracias a este soporte institucional, la empresa se ha consolidado como un referente en la prestación de servicios de certificación, inspección y evaluación de la conformidad de productos, procesos y sistemas.

A partir de su incorporación al Kiwa Group en el año 2014, la organización ha experimentado una expansión significativa de su portafolio de servicios y un fortalecimiento de su proyección internacional, integrándose a una red operativa presente en más de 80 países. Este proceso de crecimiento ha supuesto mayores exigencias en materia de cumplimiento normativo, actualización tecnológica y estandarización de procesos, lo que hace imprescindible una gestión del talento humano especializada, flexible y orientada a la excelencia técnica.

#### Misión, visión y valores

##### Misión

Contribuir a la generación de confianza mediante la promoción de la transparencia en aspectos clave como la calidad, la seguridad y la sostenibilidad de productos, servicios y organizaciones, impulsando simultáneamente la mejora del desempeño humano y ambiental.

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



A través de servicios de inspección, certificación, capacitación y consultoría, Kiwa Ecuador apoya a sus clientes en el cumplimiento de los estándares más exigentes a nivel internacional.

### **Visión:**

Posicionarse como una organización autónoma de referencia global en el ámbito de Pruebas, Inspección y Certificación (TIC), así como en la provisión de soluciones integrales de capacitación y consultoría. Kiwa aspira a ser reconocida por su contribución positiva en sectores estratégicos, operando en nichos de mercado definidos a nivel mundial y fortaleciendo la confianza de todas las partes interesadas.

### **Valores corporativos:**

Los valores de Kiwa Ecuador constituyen el eje de su cultura organizacional y orientan su gestión diaria:

**Ambición:** Fomentar la mejora continua mediante el establecimiento de objetivos retadores, con énfasis en el crecimiento sostenible y la innovación.

**Confiabilidad:** Actuar como un aliado confiable para clientes y colaboradores, cumpliendo estrictamente con los estándares técnicos, legales y éticos.

**Compromiso:** Evidenciar responsabilidad y dedicación en cada acción, priorizando la calidad del servicio y el bienestar de las personas y del entorno.

### **Actividades, marcas, productos y servicios**

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



Kiwa Ecuador ofrece servicios especializados en certificación, inspección y evaluación técnica.

**Sus principales líneas son:**

- Certificación orgánica
- Certificación sostenible y social
- Certificación de sistemas de gestión (ISO)
- Certificación GLOBALG.A.P.
- Formación y capacitación técnica

**Ubicación de las operaciones:**

Kiwa opera a nivel nacional y presta servicios en países como: Perú, Colombia, Chile, Republica Dominicana, Costa Rica, México, Alemania, entre otros.

Propiedad y forma jurídica: Kiwa Ecuador opera legalmente como Compañía Limitada (Cía. Ltda.), perteneciente al grupo internacional SHV.

**Mercados servidos:**

Los principales sectores en los que Kiwa Ecuador ofrece servicios son:

- Agricultura y Alimentos
- Agroindustria
- Sistemas de gestión
- Organizaciones de Comercio Justo

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



### **Tamaño de la organización:**

A nivel global, Kiwa cuenta con más de 8.000 empleados y presencia en más de 37 países.

### **Información sobre empleados:**

Kiwa, cuenta con una estructura dividida en niveles, administrativos, técnicos y operarios. En Ecuador son 42 personas con contrato bajo dependencia y 19 freelance (técnicos).

Procesos clave: Los procesos críticos vinculados al diseño del modelo de competencias son: Proceso de Certificación: (auditoria, evaluación y certificación).

### **Principales cifras:**

- Fundada en 1948 en Países Bajos
- En Ecuador desde 2003
- Acreditada ISO 17065 desde 2007
- Más de 8.000 empleados a nivel global

### **Grupos de interés:**

Internos: colaboradores, dirección de personas, gerencia, accionistas.

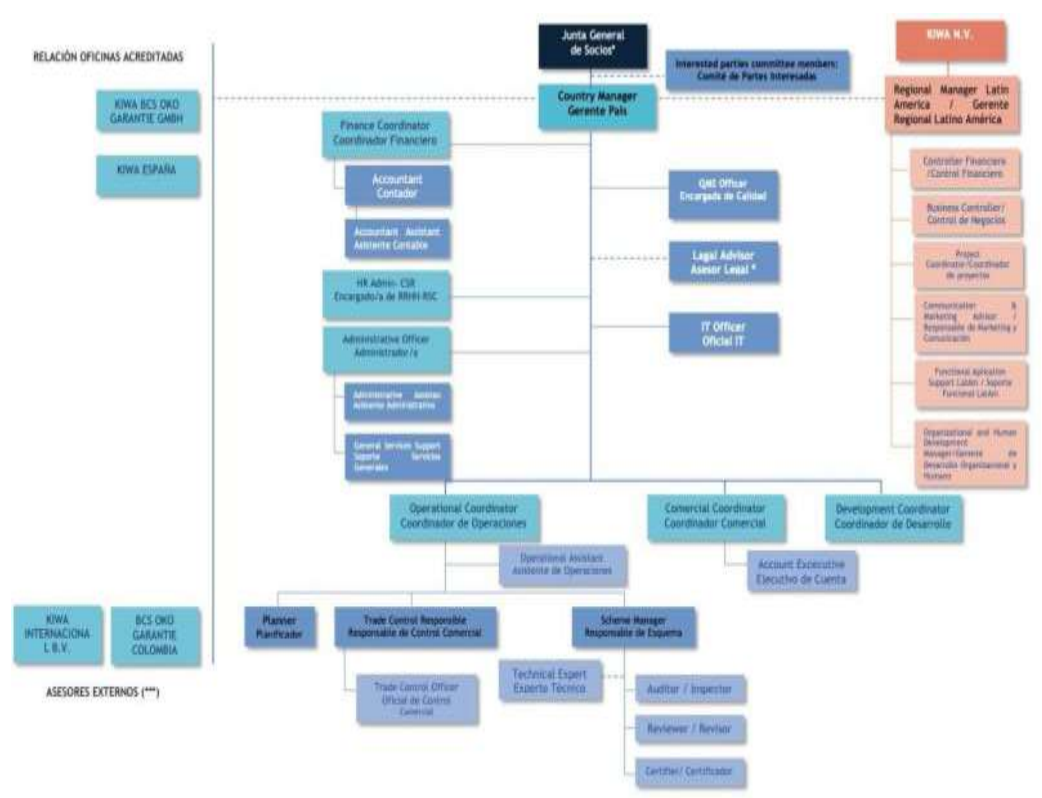
Externos: productores agrícolas, organizaciones de comercio justo, entidades acreditadoras, gobiernos y clientes internacionales.

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

## Organigrama Estructural

Figura 1

Organigrama estructural Kiwa Ecuador



Nota: Representa los diferentes departamentos de la empresa. Organigrama Kiwa Ecuador (2025)

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

**Tabla 1***Personal de la empresa Kiwa Ecuador*

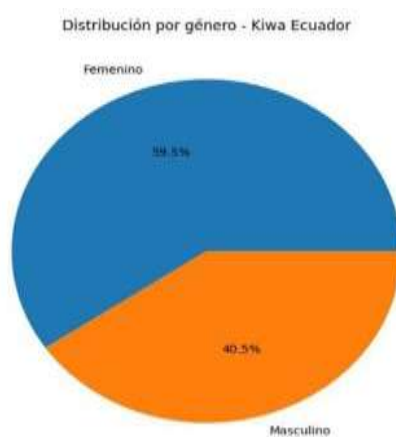
<b>Cargos</b>	<b>No Personas</b>
Administradora/RRHH	1
Asistente Contable	1
Asistente Administrativo	1
Asistente de Operaciones	4
Auditor/Inspector	12
Contadora	1
Control Financiero	1
Coord. Financiera	1
Coordinador Comercial	1
Coordinador de Operaciones	1
Ejecutivo de Cuenta	4
Encargado de Calidad	1
Gerente	1
Oficial de Control Comercial	8
Oficial IT	1
Responsable de Control Comercial	1
Responsable de Marketing y Comunicación	1
Soporte Servicios Generales	1
<b>Total, general</b>	<b>42</b>

Fuente: Elaboración propia

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

## Figura 2

### Distribución por género - Kiwa Ecuador



Fuente: elaboración propia

En la empresa Kiwa Ecuador, el 59,5% del personal corresponde al género femenino y el 40,5% al masculino. Esto evidencia una mayor participación de mujeres en la organización, especialmente en áreas administrativas y operativas, lo que refleja un equilibrio aceptable en términos de diversidad de género.

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

**Figura 3**

*Distribución por modalidad de trabajo*



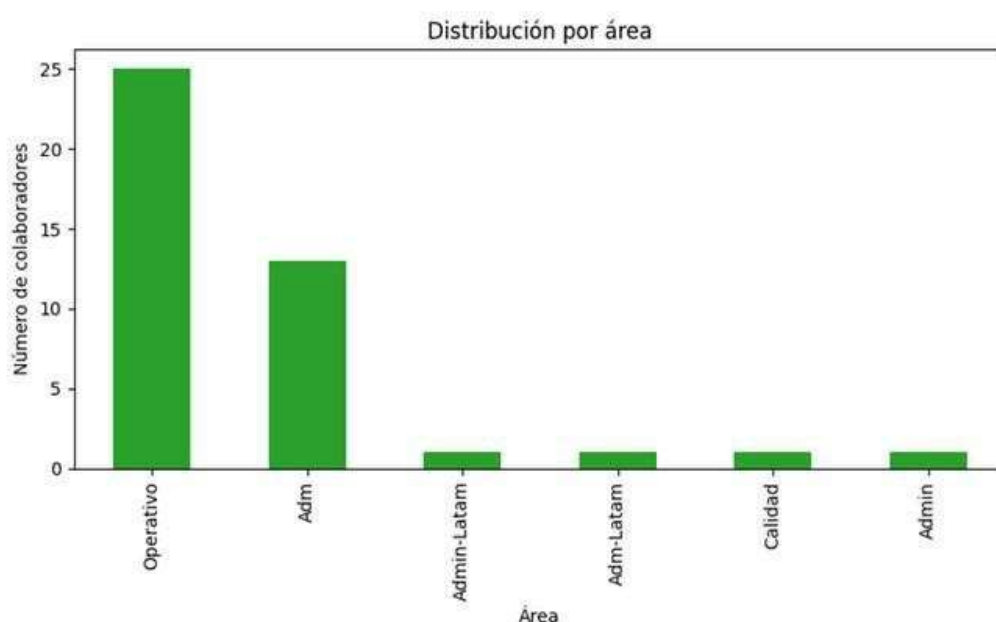
Fuente: elaboración propia

El 71,4% de los colaboradores trabajan bajo modalidad presencial, mientras que el 28,6% lo hacen en teletrabajo. Esta proporción responde a la naturaleza operativa de los servicios de inspección y certificación, que requieren presencia en campo, aunque se mantiene un porcentaje significativo de trabajo remoto para funciones administrativas y comerciales.

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

**Figura 4**

*Distribución por áreas*



Fuente: elaboración propia

El área operativa concentra el mayor número de colaboradores (aproximadamente el 60%), seguido por el área administrativa (31%) y otras áreas como calidad, comercial, financiera y tecnología. Esto se debe a que la actividad principal de Kiwa Ecuador está orientada a procesos de inspección y certificación, que demandan un equipo técnico robusto

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

#### 4.2. Competencias empresa Kiwa Ecuador.

De acuerdo con el Manual de Organización y Funciones (MOF) de Kiwa Ecuador y su plataforma estratégica corporativa, se establecen las siguientes competencias organizacionales clave para la gestión del talento humano, las cuales orientan el desempeño individual y colectivo en coherencia con los objetivos institucionales:

**Orientación al cliente:** Capacidad para brindar un servicio confiable, oportuno y cordial, comprendiendo de manera integral las expectativas del cliente, respondiendo eficazmente a sus requerimientos y realizando un seguimiento sistemático de su nivel de satisfacción.

**Orientación al logro:** Capacidad para definir metas específicas y verificables, realizar seguimiento sistemático de los resultados a través de indicadores de desempeño y fomentar la mejora continua de los procesos, con el fin de alcanzar y superar los estándares establecidos por la organización.

**Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir y recibir información de manera clara, precisa y oportuna, favoreciendo la correcta comprensión de los mensajes mediante la retroalimentación permanente y el uso adecuado de los canales formales de comunicación.

**Trabajo en equipo:** Aptitud para interactuar de forma colaborativa y respetuosa con los miembros de la organización, impulsando la cooperación, el apoyo mutuo y la

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

construcción de un ambiente laboral positivo orientado al cumplimiento de objetivos compartidos.

**Cumplimiento normativo y ética profesional:** Desempeño fundamentado en principios de integridad, imparcialidad y responsabilidad, asegurando el estricto cumplimiento de las normas de calidad aplicables, como la ISO/IEC 17065, así como de las políticas y lineamientos corporativos vigentes.

#### **Niveles de desarrollo de las competencias**

Con el fin de evaluar y desarrollar progresivamente las competencias organizacionales, se establecen tres niveles de dominio:

**Nivel estándar:** El colaborador ejecuta acciones básicas alineadas con las políticas y procedimientos institucionales, mantiene una comunicación clara y respetuosa y cumple sus tareas con un nivel aceptable de calidad.

**Nivel desarrollado:** El colaborador aplica técnicas y mecanismos que contribuyen a la mejora de los resultados, adapta su comunicación según el interlocutor, verifica la comprensión de los mensajes y promueve la cooperación y el seguimiento al cliente.

**Nivel de alto desempeño:** El colaborador planifica de manera estratégica, evalúa y mejora continuamente los procesos, lidera prácticas orientadas al servicio y la colaboración, y garantiza el cumplimiento de los estándares normativos y éticos de la organización.

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

#### 4.3. Elementos clave que integran los procesos de gestión humana de la empresa

Para la implementación del **modelo de gestión por competencias**, la organización articula de manera integrada los procesos de diseño de cargos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación. En este contexto, el **MOF vigente** constituye la base fundamental para la definición de perfiles por puesto, así como para la validación de los requisitos de formación académica, experiencia laboral y responsabilidades asociadas a cada rol.

#### 4.4. Descripción de los comportamientos asociados a las competencias organizacionales

##### **Competencia: Orientación al cliente**

*Nivel estándar:* Atiende solicitudes básicas conforme a los protocolos establecidos, manteniendo un trato cordial y cumpliendo los tiempos mínimos de respuesta.

*Nivel desarrollado:* Identifica las necesidades del cliente, ajusta las soluciones ofrecidas y realiza seguimiento para asegurar su satisfacción.

*Alto desempeño:* Anticipa requerimientos, propone mejoras en el servicio y evalúa de forma continua la experiencia del cliente para optimizarla.

##### **Competencia: Orientación al logro**

*Nivel estándar:* Cumple las tareas asignadas de acuerdo con los procedimientos establecidos, mostrando interés ocasional por la mejora.

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

*Nivel desarrollado:* Implementa acciones orientadas a superar los estándares, realiza seguimiento a indicadores y propone mejoras a los procesos.

*Alto desempeño:* Planifica estratégicamente, optimiza procesos clave y genera resultados que exceden las metas corporativas.

**Competencia: Comunicación efectiva**

*Nivel estándar:* Transmite información clara y oportuna, minimizando riesgos de malentendidos.

*Nivel desarrollado:* Ajusta los mensajes según el interlocutor, verifica la comprensión y fomenta la retroalimentación.

*Alto desempeño:* Comunica de manera asertiva, estructurada y respetuosa, generando confianza y entendimiento mutuo.

**Competencia: Trabajo en equipo**

*Nivel estándar:* Participa en actividades grupales, comparte información básica y respeta las opiniones de los demás.

*Nivel desarrollado:* Promueve la cooperación, practica la escucha activa y contribuye a la resolución constructiva de conflictos.

*Alto desempeño:* Lidera con el ejemplo, fortalece las relaciones interpersonales y genera sinergias orientadas al logro de objetivos comunes.

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

### Competencia: Cumplimiento normativo y ética profesional

*Nivel estándar:* Cumple con las políticas internas y las normas básicas de seguridad y calidad.

*Nivel desarrollado:* Aplica criterios normativos en sus procesos, reporta riesgos y mantiene la confidencialidad de la información.

*Alto desempeño:* Garantiza la integridad del sistema de gestión, actúa con imparcialidad y promueve activamente una cultura ética y de cumplimiento normativo.

### 4.5. Resultados de la matriz de competencias organizacionales por cargo

**Tabla 2**

*Matriz de competencias organizacionales por cargo*

Competencia	Gerente	Coord. Operaciones	Ejecutivo de Cuenta	Auditor	Oficial Control Esp.	Inspector
Ética profesional	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
Comunicación efectiva	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio
Orientación al cliente	Medio	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Orientación al logro	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio

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

Cumplimiento normativo	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
------------------------	------	------	-------	------	------	------

Fuente: elaboración propia

Los resultados evidencian que las competencias de ética profesional y cumplimiento normativo presentan un nivel de exigencia alto en la mayoría de los cargos analizados, lo cual resulta coherente con la naturaleza técnica y regulada de Kiwa Ecuador Cía. Ltda.

Se evidencia que la competencia de orientación al cliente adquiere mayor nivel de exigencia en aquellos cargos que mantienen interacción directa con los clientes, como el Ejecutivo de Cuenta, mientras que en los puestos de carácter técnico y de control su requerimiento resulta menos determinante.

Esta diferenciación ratifica la pertinencia del modelo propuesto, en la medida en que permite ajustar los niveles de dominio de las competencias según las características del puesto, sin perder su naturaleza transversal, fortaleciendo así la coherencia entre las exigencias del cargo y los objetivos estratégicos de la organización.

#### **4.6. Diseño de formatos para los procesos de selección, gestión del desempeño y capacitación para la empresa**

Se proponen los siguientes formatos y herramientas para la implementación y sostenibilidad del modelo de gestión por competencias en la organización:

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

**Matriz de competencias por cargo:** Instrumento elaborado a partir de la extracción de funciones, responsabilidades y requisitos establecidos en el Manual de Organización y Funciones (MOF), y validado en conjunto con las coordinaciones correspondientes, con el fin de asegurar su coherencia con las necesidades operativas y estratégicas de cada puesto.

**Formato de evaluación de competencias:** Herramienta diseñada para medir el nivel de dominio de las competencias definidas, basada en un esquema de evaluación combinada que integra la valoración del jefe inmediato (50 %), la autoevaluación del colaborador (20 %) y la evaluación de pares (30 %). Este enfoque permite obtener una apreciación más completa y objetiva del desempeño.

**Plan Individual de Desarrollo (PID):** Documento orientado a identificar las brechas existentes entre el nivel de competencia requerido por el cargo y el nivel efectivamente demostrado por el colaborador, así como a establecer acciones formativas y de mejora específicas que contribuyan al fortalecimiento del desempeño y al desarrollo profesional.

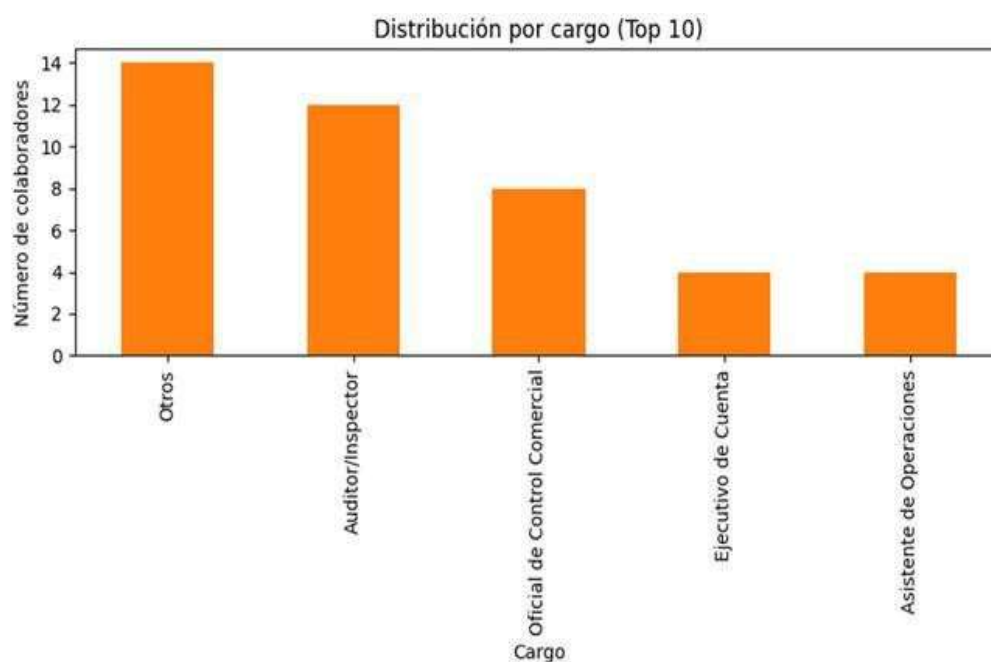
**Registro de capacitación y seguimiento de la eficacia:** Herramienta destinada a documentar las actividades de capacitación realizadas y a evaluar su efectividad mediante indicadores asociados a la reacción, el aprendizaje y la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo, asegurando la mejora continua del proceso formativo.



#### **4.7. Modelo de gestión por competencias Kiwa Ecuador**

Los formatos, matrices y herramientas presentados en los anexos conforman la propuesta operativa del modelo de gestión por competencias diseñado para Kiwa BCS Ecuador Cía. Ltda. Esta propuesta se sustenta en los resultados obtenidos durante la aplicación piloto y en el análisis desarrollado en el presente capítulo, asegurando su alineación con las necesidades organizacionales y su viabilidad para una implementación efectiva.

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

**Figura 5**
*Distribución por cargo*


Fuente: elaboración propia

Los cargos más frecuentes son Auditor/Inspector (12 colaboradores) y Oficial de Control Comercial (8 colaboradores), seguidos por Ejecutivo de Cuenta y Asistente de Operaciones. Esta estructura confirma la orientación técnica y comercial de la empresa, donde la mayor parte del personal está directamente vinculada a la prestación de servicios de certificación.

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

**Tabla 3**
*Matriz de competencias por puesto*

<b>Puesto</b>	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Orientación al logro</b>	<b>Comunicación efectiva</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Cumplimiento normativo</b>
Gerente	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Coordinador de Operaciones	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Auditor/Inspector	Media	Media	Media	Media	Media
Oficial de Control Comercial	Media	Media	Media	Media	Media
Ejecutivo de Cuenta	Media	Media	Media	Media	Media

Fuente: elaboración propia.

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

**Tabla 4**

*Matriz de competencias por cargo*

Competencia	Nivel Requerido	Comportamientos Esperados
Orientación al cliente	Alta	Estándar: Cumple tareas básicas. Desarrollado: Mejora procesos y promueve cooperación. Alto desempeño: Lidera prácticas y anticipa necesidades.
Orientación al logro	Alta	Estándar: Cumple tareas básicas. Desarrollado: Mejora procesos y promueve cooperación. Alto desempeño: Lidera prácticas y anticipa necesidades.
Comunicación efectiva	Alta	Estándar: Cumple tareas básicas. Desarrollado: Mejora procesos y promueve cooperación. Alto desempeño: Lidera prácticas y anticipa necesidades.
Trabajo en equipo	Alta	Estándar: Cumple tareas básicas. Desarrollado: Mejora procesos y promueve cooperación. Alto desempeño: Lidera prácticas y anticipa necesidades.
Cumplimiento normativo	Alta	Estándar: Cumple tareas básicas. Desarrollado: Mejora procesos y promueve cooperación. Alto desempeño: Lidera prácticas y anticipa necesidades.

Fuente: elaboración propia

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

#### **4.8. Diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa Kiwa Cia. Ltda.**

El modelo de gestión por competencias propuesto se fundamenta en el enfoque funcionalista desarrollado por Mertens, el cual orienta la alineación de los sistemas de formación y capacitación del talento humano con las exigencias del mercado laboral. Desde esta perspectiva, las organizaciones son concebidas como sistemas sociales abiertos que mantienen una interacción permanente con su entorno. En el caso de Kiwa Cía. Ltda., esta interacción adquiere especial relevancia debido a la naturaleza de su actividad económica, la cual se desarrolla en permanente relación con el mercado, las instituciones, el marco normativo estatal y los factores socioculturales que inciden en el comportamiento y las expectativas de sus clientes.

Desde esta perspectiva, el análisis funcional posibilita examinar la relación entre el sistema organizacional y su entorno, permitiendo identificar tanto los elementos de convergencia como aquellos de divergencia que influyen en su funcionamiento y desempeño.

Bajo este enfoque, los objetivos y procesos de gestión empresarial no pueden concebirse como un sistema cerrado, sino que deben definirse considerando su interacción con el contexto externo. Esto se debe a que la organización depende de factores como el mercado, la tecnología y las relaciones sociales e institucionales para su adecuado funcionamiento (Mertens, 1996).

En concordancia con este planteamiento teórico, el enfoque funcionalista fue adoptado para el diseño del presente modelo de gestión por competencias, ya que permite integrar las competencias identificadas durante la etapa de caracterización, a partir del análisis de la relación entre los conocimientos, habilidades y comportamientos del personal de la empresa. Las competencias corporativas consideradas estratégicas, y que han sido evidenciadas en los colaboradores a través de las evaluaciones realizadas, constituyen el eje central para la construcción del modelo propuesto. Este enfoque tiene como finalidad fortalecer el desempeño organizacional y contribuir de manera directa al logro de los objetivos institucionales.

El modelo planteado estructura de forma integral los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo del talento humano, tomando como fundamento las competencias corporativas previamente identificadas, los comportamientos asociados a cada una de ellas y los niveles de desarrollo requeridos para su adecuada aplicación en la organización.

Asimismo, establece los procedimientos que deben aplicarse en cada uno de los procesos de gestión del talento humano, considerando tanto las competencias demandadas por la organización como aquellas presentes en los colaboradores actuales y en los postulantes a los distintos cargos.

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

#### 4.9. Procesos de reclutamiento y selección de personal

Estos procesos tienen como finalidad reclutar y seleccionar a los postulantes que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa para cubrir las vacantes disponibles, mediante la aplicación de actividades y técnicas orientadas a identificar al candidato más idóneo para cada puesto. En el marco de un modelo de gestión por competencias, el proceso de selección se centra en verificar que los aspirantes posean las competencias corporativas definidas por la organización, con el fin de asegurar los niveles de desempeño esperados y la alineación con los objetivos institucionales.

En el caso de Kiwa Cía. Ltda., las actividades de reclutamiento y selección son ejecutadas directamente por el Departamento de Talento Humano, el cual es responsable de constatar que los candidatos cuenten con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para cada cargo, conforme a los perfiles definidos bajo el enfoque de competencias.

De acuerdo con el enfoque funcionalista propuesto por Mertens (1996), la gestión del talento humano basada en competencias permite vincular de manera coherente las exigencias del entorno organizacional con las capacidades del personal, contribuyendo a una mayor efectividad en los procesos de selección y desempeño laboral.

#### *4.9.1. Requisición de personal por competencias*

La requisición de personal por competencias constituye el proceso mediante el cual las diferentes áreas de la organización solicitan al área de Talento Humano al momento de requerir una vacante cuando la necesidad de buscar un candidato es requerida para una vacante disponible.

La solicitud surge a partir de la necesidad de definir de manera clara, formal y estructurada los requisitos que debe cumplir la persona que ocupará la posición, estableciendo de forma precisa las competencias, los conocimientos técnicos y las condiciones necesarias para garantizar un desempeño adecuado del cargo.

En Kiwa, debido a la naturaleza técnica y normativa de sus servicios de certificación, inspección y verificación, este proceso adquiere una relevancia estratégica, en la medida en que permite asegurar que la incorporación de nuevo personal cumpla con los requisitos de competencia establecidos por las normas internacionales aplicables, así como con los lineamientos definidos en el sistema de gestión interno de la organización.

Considerando esta particularidad, se ha analizado la posibilidad de implementar esta requisición bajo un modelo de gestión por competencias, dado que actualmente Kiwa gestiona sus requisiciones de personal a través de un modelo tradicional basado en funciones, utilizando en algunos casos una metodología informal, donde la necesidad de personal se origina a partir de

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

solicitudes poco estructuradas de los líderes de área, ya sea por reemplazo o por creación de una nueva posición.

Previo al diseño del modelo propuesto, la identificación de necesidades de personal se realizaba de manera no estandarizada, principalmente mediante solicitudes directas de los responsables de área. No obstante, con el objetivo de fortalecer la gestión del desempeño, garantizar la trazabilidad y alinear los procesos de talento humano con las mejores prácticas, se plantea la formalización de la requisición de personal por competencias como parte integral del modelo de gestión propuesto para Kiwa.

- Denominación del cargo.
- Objetivo del puesto.
- Competencias organizacionales requeridas.
- Competencias técnicas específicas (normas, metodologías, certificaciones).
- Nivel académico y experiencia mínima requerida.

Este proceso permite establecer, desde el inicio, los criterios que serán utilizados en las etapas posteriores de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal.

#### ***4.9.2. Reclutamiento de personal por competencias***

Dado el ejercicio que hemos aplicado en Kiwa una vez aprobada la requisición de personal, se da inicio al proceso de reclutamiento por competencias, cuyo objetivo es atraer

candidatos que cuenten con los conocimientos técnicos, habilidades y comportamientos alineados a los requerimientos del cargo y a los principios de Kiwa

El reclutamiento por competencias se centra en la divulgación clara de las competencias organizacionales y técnicas esperadas, permitiendo que los postulantes conozcan no solo los requisitos formales del cargo, sino también los comportamientos y valores que la organización considera críticos para el desempeño.

En el caso de Kiwa, las fuentes de reclutamiento deben priorizar espacios donde sea posible identificar perfiles con formación técnica especializada, tales como:

- Bolsas de empleo especializadas.
- Universidades e institutos técnicos.
- Redes profesionales.
- Bases de datos internas de auditores, inspectores y personal técnico calificado.

El proceso de reclutamiento puede ser de tipo interno, externo o mixto. Dada la especialización de los cargos en Kiwa, se propone un reclutamiento mixto, que permita brindar oportunidades de desarrollo al personal interno, sin limitar la posibilidad de incorporar talento externo cuando no se cuente internamente con el perfil requerido.

El reclutamiento mixto puede desarrollarse de las siguientes formas:

- Iniciar con reclutamiento interno y, de no encontrar candidatos idóneos, extenderlo al mercado 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.

- Iniciar con reclutamiento externo y, de ser necesario, evaluar postulaciones internas.
- Realizar reclutamiento interno y externo de manera simultánea para garantizar oportunidad y calidad en la cobertura de la vacante.

#### **4.9.3. Selección de personal por competencias**

El proceso de selección de personal por competencias en Kiwa se sustenta en una evaluación integral de los candidatos, en la que se consideran de manera conjunta los requisitos técnicos del cargo y las competencias organizacionales definidas en el modelo de gestión por competencias.

Dicho proceso se inicia con la verificación del cumplimiento de los requisitos mínimos de formación académica, experiencia laboral y conocimientos técnicos específicos, y continúa con la evaluación del nivel de desarrollo de las competencias organizacionales y funcionales requeridas para el desempeño efectivo del puesto.

La selección por competencias permite identificar candidatos idóneos no solo por su conocimiento técnico, sino también por su capacidad para desempeñarse de manera ética, objetiva e imparcial, cualidades indispensables en un organismo de certificación.

#### **4.10. Fases del proceso de selección por competencias**

##### **Fase de Preselección**

##### **a) Estudio y análisis de hojas de vida**

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

Las hojas de vida recibidas son analizadas por el área de Talento Humano para verificar el cumplimiento del perfil del cargo, evaluando formación académica, experiencia laboral y conocimientos técnicos requeridos.

Para este proceso se utiliza un formato de análisis de hojas de vida por competencias, que permite asignar puntajes de acuerdo con los siguientes criterios:

- Conocimiento y experiencia
- Estudios básicos: requisito obligatorio para continuar en el proceso.
- Estudios de posgrado: hasta 20 puntos si son requeridos; 10 puntos si son adicionales.
- Estudios adicionales o certificaciones técnicas: hasta 30 puntos.
- Experiencia laboral: hasta 20 puntos según nivel de cumplimiento.
- Habilidades (saber hacer) I
- Identificación de competencias técnicas y funcionales evidenciadas en la trayectoria del candidato: hasta 5 puntos.

Los puntajes se consolidan en el formato diseñado, obteniendo una calificación total por candidato.

#### **b) Verificación de datos y referencias**

Se realiza la validación de la información académica, laboral y personal proporcionado por el candidato, a través de revisión documental y contacto con referencias académicas y laborales, garantizando la veracidad de la información.

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

### **c) Entrevista por competencias**

Los candidatos preseleccionados participan en una entrevista estructurada por competencias, orientada a evaluar tanto los conocimientos técnicos como las competencias organizacionales definidas por Kiwa, tales como ética, orientación a la calidad, comunicación técnica y trabajo colaborativo.

La entrevista se basa en preguntas por eventos conductuales y se registra en un formato diseñado para evaluar el nivel de desarrollo de cada competencia, utilizando una escala de valoración previamente definida.

### **d) Toma de decisiones – Fase de preselección**

La asignación de ponderaciones responde a la necesidad de equilibrar la verificación de requisitos técnicos mínimos con la identificación del nivel de desarrollo de las competencias organizacionales y conductuales. En este sentido, se otorga un mayor peso a la entrevista por competencias, debido a que permite identificar comportamientos observables, actitudes y valores alineados a los principios de ética, imparcialidad y calidad que caracterizan a Kiwa

La ponderación de esta fase se distribuye de la siguiente manera:

- Análisis de hoja de vida: 25 %
- Verificación de datos y referencias: 25 %
- Entrevista por competencias: 50 %

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

Este esquema de ponderación es una propuesta planteada dentro de nuestro ejercicio y podrá ser ajustado por la organización en función del tipo de cargo, su nivel de criticidad y los requerimientos técnicos específicos asociados a cada posición.

### **Fase de Selección**

#### **a) Aplicación de pruebas psicotécnicas y psicométricas**

Se aplican pruebas orientadas a evaluar habilidades cognitivas, aptitudes, personalidad y capacidades generales, complementadas, de ser necesario, con pruebas de conocimientos técnicos específicos del cargo.

#### **b) Identificación de competencias funcionales**

Se evalúan competencias técnicas mediante ejercicios prácticos, pruebas escritas u orales y análisis de casos, según el tipo de cargo.

#### **c) Entrevista con el jefe inmediato**

El candidato es entrevistado por quien será su jefe inmediato, evaluando aspectos como motivación, experiencia específica, interés en el cargo y alineación con la cultura organizacional.

#### **d) Toma de decisiones**

La decisión final se basa en la comparación objetiva de los resultados obtenidos en cada fase, considerando las siguientes ponderaciones:

- Pruebas psicotécnicas: 20 %

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

- Pruebas psicométricas: 15 %
- Evaluación de competencias funcionales: 40 %
- Entrevista con el jefe inmediato: 25 %

#### e) Informe final de selección

Una vez seleccionado el candidato, se elabora un informe final que consolida los resultados del proceso, el cual sirve como insumo para los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

#### 4.11. Gestión del desempeño por competencias

La **gestión del desempeño en Kiwa** tiene como propósito evaluar de manera sistemática el desempeño laboral de los colaboradores, en función tanto del cumplimiento de los objetivos organizacionales como del nivel de desarrollo de las competencias establecidas en el modelo de gestión por competencias. Este enfoque integral permite asegurar la alineación entre el desempeño individual, los resultados colectivos y la sostenibilidad de la estrategia organizacional.

El proceso de gestión del desempeño integra dos componentes fundamentales:

**Cumplimiento de metas individuales y de equipo**, las cuales se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y contribuyen directamente al logro de los resultados institucionales.

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

**Desarrollo de competencias organizacionales y técnicas**, concebidas como la base para un desempeño consistente, eficiente y sostenible en el tiempo.

La gestión del desempeño se estructura en **tres fases interrelacionadas**, que garantizan un ciclo continuo de mejora:

**Planeación de metas:** En esta etapa se establecen metas claras, específicas y medibles, alineadas con la estrategia organizacional y con los requerimientos normativos aplicables. Dichas metas son definidas de manera coordinada entre la jefatura y los colaboradores, garantizando la comprensión de los objetivos, el compromiso con su cumplimiento y la corresponsabilidad en los resultados esperados.

**Seguimiento:** Corresponde al proceso de acompañamiento continuo del desempeño, que se desarrolla a través de la observación sistemática de los avances y la provisión de retroalimentación oportuna. Esta fase permite identificar brechas tanto en el desempeño como en el nivel de desarrollo de las competencias, así como brindar apoyo, orientación y acciones de mejora para su superación.

**Análisis de resultados:** En esta fase se evalúan los resultados alcanzados en relación con las metas establecidas y el nivel de desarrollo de las competencias. La información generada constituye un insumo clave para la formulación de planes de capacitación, acciones de mejora continua y la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión del talento humano.

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

#### 4.12. Capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo en Kiwa Ecuador constituyen un eje estratégico fundamental para fortalecer el desempeño del talento humano y asegurar la coherencia entre las competencias requeridas por cada puesto y los objetivos institucionales. En un entorno altamente técnico y regulado, como el de los servicios de certificación, inspección y evaluación de la conformidad, la actualización permanente de conocimientos y el fortalecimiento de habilidades conductuales constituyen elementos esenciales para garantizar la calidad del servicio, el cumplimiento de los requisitos normativos y la sostenibilidad organizacional.

En este contexto, bajo el modelo de gestión por competencias propuesto, la capacitación deja de concebirse como un proceso aislado o meramente reactivo, y se configura como un mecanismo sistemático y planificado, orientado al cierre de brechas de desempeño, al fortalecimiento de capacidades críticas y a la promoción del desarrollo profesional continuo de los colaboradores.

Este enfoque permite que las acciones formativas respondan a necesidades reales del puesto de trabajo, identificadas a partir de la evaluación de competencias, el análisis funcional de los cargos y los hallazgos del diagnóstico organizacional.

En Kiwa Ecuador, el proceso de capacitación y desarrollo se articula a través de dos componentes principales, integrados en un sistema formativo continuo:

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

**Talleres y seminarios**, orientados al fortalecimiento de competencias técnicas y conductuales.

**Programas de desarrollo profesional**, enfocados en la construcción de trayectorias de carrera, el liderazgo y la especialización técnica.

Ambos componentes se complementan y se alinean con los valores institucionales de **ambición, fiabilidad y compromiso**, promoviendo una cultura organizacional basada en el aprendizaje permanente y la mejora continua.

#### **4.12.1. Talleres y seminarios:**

Los **talleres y seminarios** constituyen una herramienta clave para el fortalecimiento de competencias en Kiwa Ecuador, ya que permiten abordar necesidades específicas de formación de manera práctica, dinámica y orientada a resultados. Estas actividades formativas se diseñan a partir de las brechas identificadas en la evaluación del desempeño y se alinean con las competencias técnicas, conductuales y estratégicas definidas en el modelo de gestión por competencias.

##### **Talleres orientados al fortalecimiento de competencias técnicas:**

- Actualización en normativas internacionales aplicables (ISO/IEC 17065, reglamentos orgánicos y convencionales).
- Procedimientos de auditoría, inspección y certificación.
- Manejo de herramientas tecnológicas y sistemas de gestión documental.

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

- Aplicación de buenas prácticas de inspección y control de calidad.

#### **Talleres orientados al desarrollo de competencias conductuales:**

- Comunicación efectiva y retroalimentación constructiva.
- Trabajo en equipo y colaboración interáreas.
- Gestión del tiempo y organización del trabajo.
- Liderazgo situacional y toma de decisiones.

#### **Modalidades de impartición:**

Las acciones formativas se desarrollan bajo las siguientes modalidades, en función de la naturaleza de los contenidos y de los resultados de aprendizaje esperados:

**Presencial:** destinada a contenidos técnicos que requieren práctica supervisada y evaluación directa en contextos controlados.

**Virtual:** a través de la plataforma Kiwa Academy, con el propósito de facilitar el acceso a la formación, asegurar la continuidad del proceso formativo y estandarizar los contenidos a nivel organizacional.

**Mixta:** es aquella que combina sesiones teóricas virtuales con actividades prácticas presenciales, optimizando el aprendizaje tanto conceptual como aplicado.

**Evaluación de la formación:** Cada programa o taller incorpora indicadores de logro definidos en función de las competencias a desarrollar, evidencias conductuales observables

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

y mecanismos orientados a evaluar la transferencia efectiva del aprendizaje al puesto de trabajo.

Para ello, se utiliza el formato de registro de capacitación y seguimiento de la eficacia, lo que garantiza que la formación genere un impacto tangible en el desempeño laboral.

#### ***4.12.3. Desarrollo de personal***

El desarrollo de personal en Kiwa Ecuador se concibe como un proceso continuo y estratégico orientado a potenciar el talento interno, promover la movilidad interna y asegurar la sostenibilidad del capital humano en el largo plazo.

Desde el enfoque de gestión por competencias, este proceso se estructura a partir de rutas de aprendizaje personalizadas, definidas en función del nivel de dominio evidenciado por cada colaborador y de las exigencias del puesto que ocupa o de aquellos a los que puede proyectarse en su desarrollo profesional.

**Planes de carrera y sucesión:** El modelo propuesto permite identificar colaboradores con alto potencial y con competencias críticas para el desempeño de roles estratégicos, facilitando la planificación de la sucesión en áreas clave de la organización, especialmente en posiciones técnicas especializadas y en **roles** de liderazgo.

**Programas de mentoring y coaching:** Se implementan programas de acompañamiento profesional orientados a:

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



- La transferencia de conocimiento entre colaboradores sénior y junior.
- El desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión.
- El fortalecimiento de competencias conductuales clave para el desempeño.

**Rutas de aprendizaje por niveles de dominio:** Cada competencia del modelo contempla niveles progresivos de desarrollo (estándar, desarrollado y alto desempeño), lo que permite definir itinerarios formativos claros, medibles y alineados con los objetivos de desarrollo profesional de cada colaborador.

**Integración con la evaluación del desempeño:** Los resultados obtenidos en la evaluación por competencias se integran de manera directa en los planes de desarrollo individual, lo que permite identificar brechas específicas, priorizar acciones formativas y realizar un seguimiento sistemático del progreso de los colaboradores a través del Plan Individual de Desarrollo (PID).

En su conjunto, el sistema de capacitación y desarrollo contribuye de forma significativa a la retención del talento, al incremento de la motivación y al fortalecimiento de equipos de alto rendimiento, consolidando de este modo la ventaja competitiva de Kiwa Ecuador.

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

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

La aplicación piloto del modelo de gestión por competencias permitió validar su coherencia interna, pertinencia y viabilidad dentro de Kiwa Ecuador. Los resultados obtenidos evidencian que el modelo facilita la alineación entre las competencias individuales de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo de manera directa al fortalecimiento del desempeño institucional y a la mejora de la gestión del talento humano.

Asimismo, la capacitación y el desarrollo, estructurados bajo el enfoque del modelo propuesto, se consolidan como procesos estratégicos que permiten garantizar criterios de pertinencia, objetividad y sostenibilidad en la gestión del talento humano. Este enfoque favorece una toma de decisiones más informada y orientada al desarrollo continuo de las capacidades del personal, en coherencia con las necesidades actuales y futuras de la organización.

Los formatos diseñados y aplicados durante la fase piloto, tales como la evaluación por competencias, el registro de capacitación y el Plan Individual de Desarrollo (PID), aseguran la trazabilidad de la información y la medición objetiva de los resultados alcanzados. Su implementación contribuye al fortalecimiento de una cultura organizacional

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

orientada a la mejora continua, al aprendizaje organizacional y al seguimiento sistemático del desempeño.

Adicionalmente, el modelo de gestión por competencias propuesto aporta a la optimización de los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y movilidad interna, promoviendo una cultura organizacional basada en la meritocracia, la ética y la calidad. De esta manera, se refuerzan los principios de equidad y transparencia en la gestión del talento humano, en alineación con los valores corporativos de Kiwa Ecuador.

Finalmente, la propuesta desarrollada constituye un aporte académico y práctico relevante, especialmente para organizaciones técnicas y reguladas. El estudio demuestra la viabilidad de integrar los fundamentos teóricos de la gestión por competencias con su aplicación operativa, generando valor tanto para la investigación académica como para la práctica organizacional.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda institucionalizar progresivamente el modelo de gestión por competencias dentro de Kiwa Ecuador, asegurando su integración formal en los subsistemas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, de manera que se consolide como una herramienta estratégica de gestión organizacional y no únicamente como una iniciativa puntual.

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

Se recomienda fortalecer el rol de los líderes y jefes de área como actores clave en la sostenibilidad del modelo, a través del desarrollo de competencias que permitan la aplicación objetiva de entrevistas por competencias y el uso adecuado de los instrumentos diseñados.

Se sugiere actualizar periódicamente el diccionario de competencias y los perfiles de cargo, considerando los cambios normativos, tecnológicos y estratégicos propios del sector de certificación, inspección y evaluación de la conformidad, a fin de mantener la vigencia y pertinencia del modelo en el mediano y largo plazo.

De igual manera, se recomienda implementar un sistema de monitoreo continuo de los indicadores de desempeño y de la eficacia de los programas de capacitación, utilizando el modelo de evaluación de Kirkpatrick y el Plan Individual de Desarrollo (PID) como herramientas clave de seguimiento, que permitan evaluar el impacto real de las acciones formativas en el desempeño individual y organizacional.

Finalmente, se propone fomentar una cultura de retroalimentación continua y aprendizaje organizacional, que facilite la identificación temprana de brechas de competencias, fortalezca la comunicación entre líderes y colaboradores y sienta las bases para la sostenibilidad del modelo. Como proyección futura, se recomienda evaluar la escalabilidad del modelo hacia otras filiales de Kiwa en la región, adaptándolo a las particularidades normativas y organizacionales de cada contexto.

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

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: La trilogía* (Vol. 1). Granica.
- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.<sup>a</sup> ed.). Granica.
- Alles, M. A. (2020). *Gestión por competencias: El diccionario*. Granica.
- Amador, R. (2012). *El talento humano como generador de riquezas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo].
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Aparicio, J. (2021). *Prospectiva del recurso humano como generador de valor* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada].
- Arribas-Aguila, D., Castaño, G., & Martínez-Arias, R. (2024). A systematic review of evidence-based general competency models: Development of a general competencies taxonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(2), 61–76.  
<https://www.redalyc.org/journal/2313/231379792001/html/>
- Blanco Calvo, A. (2007). *Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para la dirección comercial, dirección de producción y la gerencia de logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.* [Tesis de pregrado].
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Chávez, J., Enore, A., & Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: Una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*.
- Chávez, J., & Vizcaíno, M. (2017). Talento humano y competitividad organizacional. Redalyc.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

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

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Castillo Suárez, N. M. (2025). *Liderazgo y gestión del talento humano de trabajadores administrativos de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. <https://hdl.handle.net/20.500.14077/4819>
- Correa Arango, J. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez S.A.* [Tesis de pregrado].
- Cruse, B. (2025, 22 de abril). *40 year evolution of talent management*. LinkedIn.
- Echeverry, L. (2015). *Perfil competitivo de los gerentes de las Pymes de Manizales en los sectores de inyección de plástico y metalmecánica* [Tesis de pregrado].
- Foro Económico Mundial. (2014). *The global competitiveness report 2014–2015*.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Jaramillo Goycochea, Y. Y. (2022). *Diseño e implementación del manual de organización y funciones como estrategia de formalización en una mype* [Tesis de pregrado, Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/5740>
- Kiwa Ecuador. (2025). *Modelo de gestión por competencias* [Documento interno no publicado].
- Latukha, M. (2016). The nature of talent management and its role in modern organizations. En *Talent management in emerging market firms* (pp. 15–29). Springer.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000.
- Luna González, A. M., & Guzmán Rodríguez, J. (2011). *Diseño del modelo de competencias para la Cooperativa Gestionando COOP de la ciudad de Pereira*.

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

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). <https://hdl.handle.net/11404/3627>
- Miranda Quiñones, A. E., Gómez Miranda, A. A., Vásquez Lagunas, I., & Echevarria Chan, I. (2025). La sostenibilidad organizacional y su relación con la gestión del talento humano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(6), 1804–1817. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6.21214](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21214)
- Novoa Conrado, L., Santamaria Ruiz, M., Ramírez Molina, R. I., & Reyes Bracho, R. J. (2021). Gestión del talento humano para la generación de valor: reflexiones y aportes. *Consensus*, 5(3), 33–46. <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/81>
- Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023.
- Rastogi, P. (2000). Sustaining enterprise competitiveness: Is human capital the answer? *Human Systems Management*, 19(3), 193–203.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sánchez Henríquez, J., & Alvear Vega, S. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y Administración*, 66(1). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 607–627.
- Ulrich, D. (2013). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.

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

- Valdés Conca, J. (2005). *El modelo de gestión de recursos humanos por competencias: Una aproximación a su desarrollo en el sector energético, financiero y asegurador* [Tesis doctoral, Universidad de Alicante].
- Véliz, D. C. M., Marcalla, E. B. M., Jiménez, M. M. J., Segovia, C. A. R., Macías, S. C. M., Palma, C. M. C., & Miranda, D. I. C. (2025). Gestión del talento humano: pilar fundamental para el éxito organizacional. *South Florida Journal of Development*, 6(2), Artículo e4990. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n2-023>

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

## ANEXOS

### Anexo 1: Formato De Evaluación Por Competencias

Colaborador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Periodo evaluado: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a  
 \_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Evaluación  
 de pares (nombres): \_\_\_\_\_  
 Fecha de evaluación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Para cada comportamiento, marque el puntaje observado en cada fuente de evaluación. Escala: Nunca=0 | Ocasionalmente=1-3 | Frecuentemente=4 | Permanentemente=5.  
 Ponderación: Jefe 50% | Autoevaluación 20% | Pares 30%.

#### Orientación al cliente

Comportamiento	Jefe (0-5)	Auto (0-5)	Pares (0-5)	Promedio fuente	Pond. Jefe (50%)	Pond. Auto (20%)	Pond. Pares (30%)
Identifica necesidades y expectativas del cliente.							
Brinda atención cordial y respetuosa.							
Provee información oportuna y confiable.							

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

Realiza seguimiento a requerimientos y satisfacción.							
Propone soluciones viables ante inconvenientes.							

#### Resumen de la competencia:

Promedio Jefe	Promedio Auto	Promedio Pares	Puntaje ponderado (0–5)	Nivel (Estándar / Desarrollado / Alto)
---------------	---------------	----------------	-------------------------	--

#### Orientación al logro

Comportamiento	Jefe (0–5)	Auto (0–5)	Pares (0–5)	Promedio fuente	Pond. Jefe (50%)	Pond. Auto (20%)	Pond. Pares (30%)
Define metas claras, medibles y alcanzables.							
Hace seguimiento a indicadores de desempeño.							

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

Realiza mejoras en sus procesos de trabajo.							
Se mantiene actualizado y aplica lo aprendido.							
Supera estándares resultados esperados.							

#### Resumen de la competencia:

Promedio Jefe	Promedio Auto	Promedio Pares	Puntaje ponderado (0-5)	Nivel (Estándar / Desarrollado / Alto)
---------------	---------------	----------------	-------------------------	--

#### Comunicación efectiva

Comportamiento	Jefe (0-5)	Auto (0-5)	Pares (0-5)	Promedio fuente	Pond. Jefe (50%)	Pond. Auto (20%)	Pond. Pares (30%)
Organiza sus ideas antes de comunicarlas.							

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

Adecua el lenguaje al interlocutor y al canal.							
Verifica comprensión mediante retroalimentación.							
Escucha activamente y respeta opiniones.							
Mantiene coherencia entre lo que piensa, dice y hace.							

Resumen de la competencia:

Promedio Jefe	Promedio Auto	Promedio Pares	Puntaje ponderado (0–5)	Nivel (Estándar / Desarrollado / Alto)
---------------	---------------	----------------	-------------------------	--

### Trabajo en equipo

Comportamiento	Jefe (0–5)	Auto (0–5)	Pares (0–5)	Promedio fuente	Pond. Jefe (50%)	Pond. Auto (20%)	Pond. Pares (30%)
Colabora con disposición y actitud positiva.							
Comparte información relevante con el equipo.							

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

Respeto y valora ideas de otros miembros.							
Contribuye a resolver conflictos de forma constructiva.							
Promueve buen clima laboral y cohesión.							

Resumen de la competencia:

Promedio Jefe	Promedio Auto	Promedio Pares	Puntaje ponderado (0-5)	Nivel (Estándar / Desarrollado / Alto)
---------------	---------------	----------------	-------------------------	--

### Cumplimiento normativo y ética

Comportamiento	Jefe (0-5)	Auto (0-5)	Pares (0-5)	Promedio fuente	Pond. Jefe (50%)	Pond. Auto (20%)	Pond. Pares (30%)
Actúa con integridad y imparcialidad.							
Cumple políticas y procedimientos del SGC							

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

(ISO/IEC 17065).							
Resguarda confidencialidad y datos sensibles.							
Reporta riesgos y no conformidades oportunamente.							
Respeto normas de SSST y código de conducta.							

Resumen de la competencia:

Promedio Jefe	Promedio Auto	Promedio Pares	Puntaje ponderado (0–5)	Nivel (Estándar / Desarrollado / Alto)
---------------	---------------	----------------	-------------------------	--

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

### Resumen global de competencias

Competencia	Puntaje ponderado (0–5)	Nivel
Orientación al cliente		
Orientación al logro		
Comunicación efectiva		
Trabajo en equipo		
Cumplimiento normativo y ética		

Criterios de nivel: 0–2.9 Estándar | 3.0–3.9 Desarrollado | 4.0–5.0 Alto desempeño

Evaluado

Jefe inmediato

Representante RRHH

Firma:

Firma:

Firma:

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

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

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

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

## Anexo 2: Formato – Plan Individual De Desarrollo (PID)

Propósito: cerrar brechas de competencias identificadas en la evaluación y fortalecer el desempeño alineado al MOF y objetivos del área.

Colaborador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Fecha elaboración: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Vigencia del PID: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a

Competencia	Nivel actual	Nivel objetivo	Brecha	Acción formativa (curso/mentoría/on-the-job)	Resultados esperados (KPI)	Recursos requeridos	Fechas (inicio/fin)	Responsable

### Seguimiento 30/60/90

Hito	Evidencias/Entregables	Resultado	Observaciones
30 días			
60 días			

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



90 días			
---------	--	--	--

### Cierre del PID y validación

Colaborador

Firma: \_\_\_\_\_

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

Jefe inmediato

Firma: \_\_\_\_\_

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

RRHH

Firma: \_\_\_\_\_

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

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

### Anexo 3 – Registro De Capacitación Y Eficacia

Propósito: documentar la capacitación, medir reacción, aprendizaje y aplicación (Kirkpatrick 1–3) y evidenciar resultados en el puesto.

Tema/Curso: \_\_\_\_\_ Proveedor/Facilitador: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Duración (horas): \_\_\_\_\_  
 Participante: \_\_\_\_\_ Área/Cargo: \_\_\_\_\_

#### Nivel 1 – Reacción (Satisfacción del participante)

Ítem	Escala (1–5)	Comentarios
Claridad de objetivos		
Dominio del facilitador		
Relevancia del contenido		
Materiales y recursos		
Aplicabilidad al trabajo		

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

### Nivel 2 – Aprendizaje (Pre/Post)

Competencia/tema	Pre (0–5)	Post (0–5)	Mejora ( $\Delta$ )

### Nivel 3 – Aplicación en el puesto (30/60/90)

Hito	Conducta/Práctica observada	Evidencias	Resultado/KPI	Observaciones
30 días				
60 días				
90 días				

### Cierre y validación

Colaborador

Firma: \_\_\_\_\_

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

Jefe inmediato

Firma: \_\_\_\_\_

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

RRHH

Firma: \_\_\_\_\_

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

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

## **Anexo 4: Instrumento de recolección de información**

### **Cuestionario sobre la gestión del talento humano por competencias**

#### **Objetivo del instrumento**

Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a la gestión del talento humano y la aplicación del enfoque por competencias en la organización, como insumo para el desarrollo del modelo de gestión por competencias propuesto en la presente investigación de maestría.

#### **Población objetivo**

Colaboradores de la organización que desempeñan funciones administrativas y operativas.

#### **Instrucciones**

Lea atentamente cada uno de los enunciados y marque la opción que mejor represente su nivel de acuerdo. No existen respuestas correctas o incorrectas; se solicita responder con sinceridad.

#### **Confidencialidad**

La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

#### **Escala de valoración**

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

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

### **Dimensión 1: Gestión del talento humano**

1. La organización cuenta con procesos definidos para la gestión del talento humano.
2. Los procesos de talento humano contribuyen al adecuado desempeño de los colaboradores.
3. Existen políticas claras relacionadas con la gestión del personal.
4. La comunicación interna facilita el desarrollo de mis actividades laborales.
5. La organización promueve un ambiente laboral adecuado para el desempeño de las funciones.

### **Dimensión 2: Gestión por competencias**

6. Mi puesto de trabajo requiere competencias claramente definidas.
7. Las competencias necesarias para mi puesto están alineadas con las funciones que desempeño.
8. La organización considera las competencias de los colaboradores para la asignación de responsabilidades.
9. Las competencias influyen en el desarrollo profesional dentro de la organización.
10. La organización fomenta el desarrollo de competencias en sus colaboradores.

### **Dimensión 3: Evaluación del desempeño**

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



11. La organización realiza evaluaciones periódicas del desempeño laboral.
12. La evaluación del desempeño se basa en criterios claros y conocidos.
13. Recibo retroalimentación sobre los resultados de mi desempeño.
14. La evaluación del desempeño contribuye a la mejora continua de mis funciones.
15. Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del personal.

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

## Anexo 5: Levantamiento de Competencias

### Modelo de Gestión por Competencias

#### 1. Datos generales (carácter informativo)

- Cargo:
- Área funcional:
- Nivel jerárquico:
- Años de experiencia en el cargo:
- Años en la organización:

#### 2. Instrucciones para el entrevistado

El objetivo de esta entrevista es identificar y profundizar en las **competencias requeridas para el desempeño efectivo del cargo**, a partir de su experiencia y percepción. No existen respuestas correctas o incorrectas; la información recopilada será utilizada únicamente con fines de análisis y mejora del modelo de gestión por competencias.

#### 3. Preguntas por competencia

##### A. Orientación al cliente

1. ¿Cómo identifica y prioriza las necesidades de los clientes internos y externos en el desempeño de su cargo?
2. Describa una situación en la que haya tenido que gestionar una solicitud o reclamo complejo de un cliente. ¿Qué acciones tomó y cuál fue el resultado?

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

3. ¿Qué comportamientos considera indispensables para garantizar la satisfacción del cliente en su área?

#### **B. Orientación al logro**

4. ¿Cómo define los objetivos de su gestión y qué mecanismos utiliza para asegurar su cumplimiento?
5. Relate una experiencia en la que haya tenido que superar obstáculos relevantes para alcanzar un resultado esperado.
6. ¿Qué indicadores considera más relevantes para medir su desempeño y el de su equipo?

#### **C. Comunicación efectiva**

7. ¿Cómo adapta su forma de comunicación según el interlocutor (equipo, jefatura, clientes, otras áreas)?
8. Describa una situación en la que una comunicación clara y oportuna haya sido clave para evitar errores o retrabajos.
9. ¿Qué prácticas utiliza para asegurar que la información transmitida sea comprendida correctamente?

#### **D. Trabajo en equipo**

10. ¿Cómo promueve la colaboración y el trabajo conjunto entre su equipo y otras áreas de la organización?

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

11. Comparta una experiencia en la que el trabajo en equipo haya sido determinante para lograr un objetivo común.
12. ¿Cómo gestiona los desacuerdos o conflictos dentro del equipo?

### **E. Cumplimiento normativo**

13. ¿Qué normativas, procedimientos o estándares son críticos para el desempeño de su cargo?
14. ¿Cómo asegura el cumplimiento de estos lineamientos en su gestión diaria y en la de su equipo?
15. Describa una situación en la que el cumplimiento normativo haya influido directamente en una decisión o proceso.

### **F. Preguntas de cierre**

16. Desde su experiencia, ¿qué competencias considera críticas para el éxito del cargo que desempeña?
17. ¿Qué brechas de competencias identifica actualmente en su área o en la organización?
18. ¿Qué acciones de desarrollo considera necesarias para fortalecer estas competencias a futuro?

### **G. Observaciones del entrevistador**

- Comportamientos observados:

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



- Nivel de dominio percibido por competencia:
- Comentarios relevantes:

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

## Anexo 6: Encuesta de Competencias

### Modelo de Gestión por Competencias

#### 1. Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con competencias clave para el desempeño del cargo.

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación, considerando **el nivel de dominio requerido para desempeñar el cargo de manera efectiva**, no su desempeño personal.

#### Escala de respuesta

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

#### 2. Datos generales (carácter informativo)

- Cargo:
- Área funcional:
- Nivel jerárquico:
- Años de experiencia en el cargo:

#### 3. Ítems por competencia

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

### **A. Orientación al cliente**

1. El cargo requiere identificar oportunamente las necesidades de los clientes internos y externos.
2. Es fundamental anticiparse a los requerimientos del cliente para asegurar su satisfacción.
3. La resolución eficaz de reclamos o solicitudes es una competencia clave para este cargo.

### **B. Orientación al logro**

4. El cargo exige el cumplimiento constante de objetivos y metas claramente definidos.
5. Es necesario mantener el enfoque en resultados, aun frente a obstáculos o cambios.
6. El uso de indicadores de desempeño es indispensable para evaluar la gestión del cargo.

### **C. Comunicación efectiva**

7. El cargo requiere transmitir información de manera clara, precisa y oportuna.
8. Es necesario adaptar el mensaje según el interlocutor (equipo, jefatura, clientes u otras áreas).
9. Una comunicación efectiva contribuye directamente a la eficiencia de los procesos y a la reducción de errores.

### **D. Trabajo en equipo**

10. El cargo requiere fomentar la colaboración y el trabajo conjunto con otras áreas.
11. La coordinación efectiva con el equipo es clave para el logro de los objetivos del área.
12. La gestión adecuada de conflictos contribuye al buen desempeño del cargo.

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

### E. Cumplimiento normativo

13. El cargo exige un conocimiento claro de las normas, procedimientos y políticas aplicables.
14. El cumplimiento normativo es un aspecto crítico en la toma de decisiones del cargo.
15. El respeto a los lineamientos internos y normativos impacta directamente en los resultados del área.

### 4. Preguntas de cierre (opcional)

16. ¿Considera que existen otras competencias relevantes para el desempeño del cargo?

Sí  No

En caso afirmativo, indique cuáles: \_\_\_\_\_

17. Desde su perspectiva, ¿qué competencia considera más crítica para el cargo?

---



---

### 5. Uso del instrumento

- Tipo de instrumento: **Encuesta estructurada**
- Escala: **Likert de 5 puntos**
- Objetivo: **Identificar el nivel de dominio requerido por competencia**
- Complementa: **Entrevista semiestructurada de levantamiento de competencias**

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

### Anexo 7: Encuesta al personal de Kiwa Ecuador Cía. Ltda.



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