Ciencia y Educación
(L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378)
Vol. 7 No. 11.2
Edición Especial UNL 2026

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA CREDICORP-ELECTRODOMÉSTICOS

COMPETENCY BASED HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPANY CREDICORP-ELECTRODOMESTICOS

Autores: [1]Franklin Alcivar Ortiz Vicente, [2]Talía Del Rocío Quizhpe Salazar y [3]Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez.

[1]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-3699-9249
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7019-3405
[3]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2502-268X
[1]E-mail de contacto: franklin.ortiz@unl.edu.ec
[2]E-mail de contacto: talia.quizhpe@unl.edu.ec
[3]E-mail de contacto: janeth.gutierrez@unl.edu.ec
Afiliación:[1*2*3*]Universidad Nacional de Loja, UNL, (Ecuador).
Artículo recibido: 24 de Octubre del 2026.
Artículo revisado: 26 de Octubre del 2026.
Artículo aprobado: 26 de Octubre del 2026.
[1]Licenciado en Administración de Empresas, graduado de la Universidad Nacional de Loja, UNL, (Ecuador).
[2]Ingeniera Comercial, graduada de la Universidad Nacional de Loja, UNL, (Ecuador). Magíster en Administración de Empresas, graduada de la Universidad Nacional de Loja, UNL, (Ecuador).
[3]Ingeniera en Banca y Finanzas, graduada de la Universidad Nacional de Loja, UNL, (Ecuador). Magíster en Dirección y Organización del Talento Humano, graduado de la Universidad Politecnica de Cataluña, (España).

Resumen

La gestión de talento humano constituye un factor estratégico para el fortalecimiento de la productividad y competitividad organizacional. Sin embargo, varias empresas desarrollan sus procesos de gestión del capital humano de manera empírica, generando limitaciones en el desempeño laboral y la eficiencia operativa. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa CREDICORP-ELECTRODOMÉSTICOS, ubicada en la ciudad de Loja, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de sus procesos organizacionales y operativos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y corte transversal. La población estuvo conformada por 16 colaboradores de los niveles operativo y administrativo a quienes se les aplicó una encuesta, complementada con la entrevista semiestructurada dirigida a la gerencia. Los resultados evidenciaron deficiencias en los subsistemas de gestión de talento humano, particularmente en los procesos de admisión, desarrollo, compensación y aplicación de personas, cuyos niveles de aplicación oscilaron entre el 50,71% y el 59,44%, reflejando la existencia de brechas significativas en la gestión organizacional. Así mismo se identificó la ausencia de perfiles de cargo estructurados, limitaciones en los procesos de reclutamiento y selección, insuficiencias en capacitación y evaluación del desempeño, y una escasa orientación a la gestión por competencias. Se concluye que la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias permitirá fortalecer las capacidades del personal, optimizar los procesos organizacionales, mejorar el desempeño laboral y contribuir al incremento de la eficiencia operativa de la empresa.

Palabras clave: Gestión de talento humano, Competencias laborales, Desempeño laboral, Eficiencia operativa, Gestión por competencias.

Abstract

Human talent management is a strategic factor for strengthening productivity and organizational competitiveness. However, several companies develop their human capital management processes empirically, creating limitations in job performance and operational efficiency. In this context, the objective of this research was to design a competency-based

human talent management model for the company CREDICORP-ELECTRODOMÉSTICOS, located in the city of Loja, with the purpose of contributing to the strengthening of its organizational and operational processes. The research was conducted using a mixed approach, with a non-experimental, descriptive, cross-sectional design. The population consisted of 16 employees from the operational and administrative levels who were surveyed, complemented by a semi-structured interview with management. The results showed deficiencies in the human talent management subsystems, particularly in the processes of hiring, development, compensation, and application of personnel, whose application levels ranged between 50.71% and 59.44%, reflecting the existence of significant gaps in organizational management. Likewise, the absence of structured job profiles, limitations in the recruitment and selection processes, insufficiencies in training and performance evaluation, and a lack of orientation toward competency-based management were identified. It is concluded that the implementation of a competency-based human talent management model will strengthen the capabilities of the staff, optimize organizational processes, improve job performance, and contribute to increasing the operational efficiency of the company.

Keywords: Human talent management, Job competencies, Job performance, Operational efficiency, Competency-based management.

Sumário

A gestão de talentos humanos constitui um fator estratégico para o fortalecimento da produtividade e da competitividade organizacional. No entanto, várias empresas desenvolvem seus processos de gestão do capital humano de maneira empírica, gerando limitações no desempenho profissional e na eficiência operacional. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo elaborar um modelo de gestão de talentos humanos por competências para a empresa CREDICORP-ELECTRODOMÉSTICOS, localizada na cidade de Loja, com o propósito de contribuir para o fortalecimento de seus processos organizacionais e operacionais. A pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem mista, com um delineamento não experimental, de caráter descritivo e corte transversal. A população foi composta por 16 colaboradores dos níveis operacional e administrativo, aos quais foi aplicado um questionário, complementado por uma entrevista semiestruturada realizada com a gerência. Os resultados evidenciaram deficiências nos subsistemas de gestão de talentos humanos, particularmente nos processos de admissão, desenvolvimento, remuneração e alocação de pessoal, cujos níveis de implementação variaram entre 50,71% e 59,44%, refletindo a existência de lacunas significativas na gestão organizacional. Além disso, identificou-se a ausência de perfis de cargo estruturados, limitações nos processos de recrutamento e seleção, deficiências em capacitação e avaliação de desempenho, bem como uma escassa orientação para a gestão por competências. Conclui-se que a implementação de um modelo de gestão de talentos humanos por competências permitirá fortalecer as capacidades da equipe, otimizar os processos organizacionais, melhorar o desempenho profissional e contribuir para o aumento da eficiência operacional da empresa.

Palavras-chave: Gestão de talentos humanos, Competências profissionais, Desempenho profissional, Eficiência operacional, Gestão por competências.

Introducción

Las organizaciones modernas de desenvuelve en entornos caracterizados por la globalización, la transformación digital, los avances tecnológicos y una creciente competitividad, factores que han modificado significativamente la manera en que las empresas gestionan sus recursos y desarrollan sus estrategias organizacionales. En este contexto el talento humano se ha consolidado como uno de los activos más valiosos para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, debido a que el

conocimiento, las habilidades, las capacidades y las competencias de los colaboradores influyen directamente en el desempeño organizacional, la productividad y la capacidad de adaptación al cambio. Diversos estudios sostienen que las organizaciones que gestionan estratégicamente su talento humano presentan mayores niveles de eficiencia, innovación y sostenibilidad, lo que les permite responder de manera efectiva a las exigencias de un entorno empresarial dinámico y complejo (Indiyati et al., 2021; David, 2023).

La gestión del talento humano ha evolucionado desde enfoque tradicionales centrados en actividades administrativas hacia perspectiva estratégica orientada al desarrollo integral de las personas y al fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Chiavenato (2020) señala que la gestión de talento humano comprende un conjunto de políticas y de prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener colaboradores capaces de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. De manera complementaria, Dessler (2020) sostiene que una adecuada gestión del personal favorece a la eficiencia organizacional mediante procesos estructurados de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación.

Asimismo, Ulrich (1997) destaca que el talento humano constituye un socio estratégico para las organizaciones, al desempeñar un papel fundamental en la generación de valor y la obtención de resultados sostenibles. En este escenario, la gestión por competencias ha adquirido una relevancia creciente como modelo orientado a alinear las capacidades individuales con las necesidades estratégicas de la organización. Según Alles (2015), este enfoque permite identificar, desarrollar y evaluar las competencias requeridas para que los colaboradores desempeñen sus funciones con altos niveles de efectividad. Las competencias comprenden conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables que influyen en el desempeño laboral y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se convierte en un elemento integrador de los procesos de talento humano, al proporcionar criterios objetivos para la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal.

La literatura científica evidencia una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. Mogoale et al. (2021) sostienen que las competencias laborales constituyen un factor determinante para el crecimiento organizacional, debido a que fortalecen la capacidad de los colaboradores para responder a los desafíos del entorno y mejorar los resultados institucionales. De igual manera, Saltos et al. (2025) destacan que una gestión eficiente del talento humano contribuye significativamente al incremento de la productividad y al fortalecimiento de la competitividad empresarial. Por su parte, Aldaz et al. (2022) identifican que factores como el liderazgo, el clima organizacional y la capacitación continua ejercen una influencia positiva sobre el desempeño laboral y la consecución de metas organizacionales.

Los antecedentes empíricos desarrollados en distintos contextos organizacionales respaldan la importancia de implementar modelos de gestión por competencias. Lora et al. (2020) concluyen que la gestión por competencias favorece al desarrollo de capacidades individuales y colectivas, mejorando el desempeño laboral y la eficiencia organizacional. Asimismo, Vera et al. (2021) determinaron que la implementación de

estrategias orientadas al fortalecimiento de competencias genera mejoras significativas en la productividad y la calidad de los procesos internos. De manera similar, Melo (2024), en un estudio realizado en una empresa del sector productivo, evidencio que la gestión basada en competencias permite reconocer la capacidades y potencialidades de los colaboradores, fortaleciendo los procesos de capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

En el ámbito latinoamericano, diversos autores han señalado que muchas organizaciones continúan desarrollando prácticas tradicionales de administración de personal, limitando el aprovechamiento del potencial humano y afectando la competitividad empresarial. En ese sentido, Moreira y Paucar (2021) sostienen que la ausencia de herramientas técnicas para la gestión de talento humano dificulta la alineación entre las capacidades de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización. Los autores concluyen que la implementación de modelos de gestión por competencias favorece al fortalecimiento del desempeño laboral, la productividad y la eficiencia operativa, convirtiéndose en una alternativa eficaz para enfrentar los desafíos organizacionales actuales.

A pesar de los avances conceptuales y de la evidencia empírica existente, numerosas organizaciones especialmente pequeñas y medianas empresas, continúan presentando debilidades en la gestión de sus recursos humanos. Guerrero y Peña (2020) señalan que la falta de procesos estructurados de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño limita el desarrollo organizacional y dificulta la consolidación de ventajas competitivas. Asimismo, Maricahua (2025) destaca que la ausencia de estrategias orientadas al desarrollo de competencias restringe la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a los cambios del entorno y las nuevas exigencias del mercado. La empresa CREDICORP-ELECTRODOMÉSTICOS, ubicada en la ciudad de Loja, desarrolla actividades relacionadas con la comercialización y financiamiento de electrodomésticos y productos varios para el hogar.

Sin embargo, el diagnóstico evidenció debilidades en los diferentes subsistemas de gestión del talento humano, reflejadas en la inexistencia de perfiles de cargo formalmente establecidos, limitaciones en los procesos de reclutamiento y selección, insuficiencias en capacitación, ausencia de mecanismos estructurados de evaluación del desempeño y una escasa aplicación del enfoque por competencias. Estas condiciones generan brechas entre las capacidades requeridas y las existentes, afectando al desempeño laboral y la eficiencia operativa.

Aunque se reconoce ampliamente los beneficios de la gestión del talento humano por competencias, persiste la necesidad de desarrollar propuestas adaptadas a contextos organizacionales específicos, particularmente en empresas donde los procesos de gestión de personas aún se desarrollan de manera empírica. En este sentido, la presente investigación busca contribuir con conocimiento aplicado mediante el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa CREDICORP-ELECTRODMESTICOS.

Esto, orientado a fortalecer las capacidades de los colaboradores y optimizar los procesos organizacionales. Por lo expuesto, el objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa CREDICORP-

ELECTRODMESTICOS, ubicada en la ciudad de Loja. Para alcanzar este propósito se desarrolló una investigación con enfoque mixto, de tipo descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, utilizando encuestas, entrevistas y observación directa como técnicas de recolección de información. Los resultados obtenidos permitieron identificar las principales brechas en los subsistemas de gestión del talento humano y fundamentar una propuesta orientada al fortalecimiento de las competencias laborales, a la mejora del desempeño del personal y a la optimización de la eficiencia operativa en la organización.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables se midieron en su estado natural y en un único momento del tiempo. El componente cuantitativo permitió medir el nivel de cumplimiento de los subsistemas de gestión de talento humano y de las variables de eficiencia operativa y coordinación organizacional, mientras que el componente cualitativo profundizó en las causas de las brechas identificadas. La población estuvo conformada por 16 colaboradores de los niveles administrativo y operativo de la empresa CREDICORP-ELECTRODOMÉSTICOS, por lo que se trabajó mediante un censo poblacional, sin aplicar técnicas de muestreo.

Para la recolección de información cuantitativa se aplicó un cuestionario estructurado de escala de Likert de cinco puntos, organizado en tres dimensiones gestión de talento humano (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo y desvinculación), eficiencia operativa (seis indicadores) y coordinación organizacional (5 indicadores). La información cualitativa se obtuvo mediante la entrevista semiestructurada dirigida a gerencia. Orientadas a caracterizar las prácticas vigentes de gestión de personal. Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y promedios). El nivel de cumplimiento de cada variable se calculó como la razón entre el puntaje promedio obtenido y el puntaje máximo de la escala, expresado en porcentaje, la brecha se determinó como la diferencia entre el nivel óptimo (100%) y el nivel actual. Adicionalmente, se realizó un análisis cruzado exploratorio entre las dimensiones de estudio y los niveles ocupacionales. La información cualitativa fue interpretada mediante análisis de contenido, lo que permitió triangular los hallazgos, identificar las brechas principales en la gestión de talento humano y fundamentar el diseño del modelo de gestión por competencias.

La investigación se desarrolló bajo los principios éticos de la investigación científica: los participantes fueron informados del propósito del estudio y otorgaron consentimiento informado; se garantizó el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, y los datos de emplearon exclusivamente con fines académicos, en concordancia con la declaración de Helsinki y las normativas institucionales correspondientes.

Resultados y Discusión

Los resultados se presentan en tres apartados: (a) diagnóstico de los subsistemas de gestión de talento humano, (b) análisis de las variables de eficiencia operativa y coordinación organizacional, y (c) análisis cruzado de las dimensiones y propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias. La tabla 1 muestra el nivel de cumplimiento y las brechas identificadas en los siete subsistemas de gestión de talento humano. Como se observa en la Tabla 1, todos los subniveles presentan niveles de

cumplimiento inferiores al 60%, con brechas que oscilan entre el 40,56% y el 49,29%. El subsistema más crítico es el de desarrollo de personas, 50,71%, seguido por compensación, 52,40%, admisión, 53,27% y aplicación de personas, 54,04%, lo que evidencia que los procesos principales de incorporación, formación y retribución de personas se ejecutan de manera empírica. Los subsistemas de mantenimiento 58,75%, monitoreo 56,82% y desvinculación laboral 59,44%, presentan brechas menores, aunque igualmente relevantes desde una perspectiva de mejora continua.

***Tabla 1**. Brechas de los subsistemas de gestión de talento humano de los trabajadores.*

Subsistema	Nivel actual	Nivel Optimo	Brecha
Admisión de personas	53,27%	100%	46,73%
Aplicación de personas	54,04%	100%	45,96%
Compensación de personas	52,40%	100%	47,60%
Desarrollo de personas	50,71%	100%	49,29%
Mantenimiento de personas	58,75%	100%	41,25%
Monitoreo de personas	56,82%	100%	43,18%
Desvinculación laboral	59,44%	100%	40,56%

Fuente: Elaboración propia.

Estos hallazgos son consistentes con lo señalado por Guerrero y Peña (2020), quienes advierten que la falta de procesos estructurados de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño limita el desarrollo organizacional, y con Moreira y Paucar (2021), quienes identifican que la ausencia de herramientas técnicas de gestión dificulta la alineación entre las capacidades de los colaboradores y los objetivos estratégicos. La información obtenida en la entrevista semiestructurada a gerencia corroboró el diagnóstico cuantitativo, al confirmar la inexistencia de perfiles de cargo formalmente establecidos, limitaciones en los procesos de reclutamiento y selección, insuficiencias en capacitación y la ausencia de mecanismos estructurados de evaluación de desempeño. La Tabla 2 presenta los resultados correspondientes a la eficiencia operativa.

***Tabla 2.** Nivel de cumplimiento y brechas de las variables de eficiencia operativa.*

Variable	Nivel actual	Nivel óptimo	Brecha
Retraso de actividades	56,25%	100%	43,75%
Planificación	55,00%	100%	45,00%
Optimización de recursos	51,25%	100%	48,75%
Evitar tiempos muertos	52,50%	100%	47,50%
Cumplimiento de cronogramas	51,25%	100%	48,75%
Flujo de trabajo ágil	55,00%	100%	45,00%

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de eficiencia operativa registra un nivel de cumplimiento del 53,54%. Las variables más afectadas son la de optimización de recursos y el cumplimiento de cronogramas 51,25% cada una, seguidas por la prevención de tiempos muertos 52,50%, lo que sugiere que las debilidades de la gestión de talento humano repercuten directamente en la capacidad operativa de la empresa este resultado coincide con Indiyati et al. (2021), quienes demuestran que las competencias del personal influyen de manera significativa en el desempeño, y con Mogoale et al. (2021), quienes identifican las competencias laborales como factores determinantes del crecimiento organizacional.

La Tabla 3 muestra los resultados de la dimensión coordinación organizacional. La coordinación organizacional constituye la dimensión con mejor desempeño relativo 57,50% en promedio, la comunicación efectiva alcanza el nivel más alto 60,00%, mientras que la responsabilidad presenta el nivel más bajo 52,50%. No obstante, las brechas superiores al 40% en todas las variables indican que la cooperación y claridad de funciones se sostienen más en la voluntad de los

colaboradores que en procesos formalizados, hallazgo coherente con Aldaz et al. (2022), quienes destacan la influencia del liderazgo, el clima organizacional y la capacitación continua sobre el desempeño laboral. Con el propósito de integrar el diagnóstico, la Tabla 4 el análisis cruzado global de las tres dimensiones de estudio.

Tabla 3. *Nivel de cumplimiento y brecha de la variable coordinación organizacional.*

Variable	Nivel actual	Nivel óptimo	Brecha
Comunicación efectiva	60,00%	100%	40,00%
Responsabilidad	52,50%	100%	47,50%
Cooperación	58,75%	100%	41,25%
Tareas oportunas	57,50%	100%	42,50%
Claridad en las funciones	58,75%	100%	41,25%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. *Análisis cruzado global.*

Variable	Nivel actual promedio	Nivel óptimo	Brecha global
Gestión de talento humano	55,06%	100%	44,94%
Eficiencia operativa	53,54%	100%	46,46%
Coordinación organizacional	57,50%	100%	42,50%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis cruzado evidencia un patrón convergente de carácter descriptivo: las tres dimensiones presentan niveles de cumplimiento cercanos al 55% con brechas que oscilan entre el 42,50% y el 46,46%, siendo la eficiencia operativa la más comprometida, seguida de la gestión de talento humano y la coordinación organizacional. Esta convergencia es coherente con lo planteado por Saltos et al. (2025) respecto a la incidencia de la gestión de talento humano en la productividad empresarial. La Tabla 5 prioriza los subsistemas de gestión de talento humano según la magnitud de la brecha, como insumo para la intervención. A partir del diagnóstico, se diseñó un modelo de gestión de talento humano por competencias (Figura 1), estructurado en cinco fases. La primera fase corresponde a la definición del marco de competencias, que comprende la identificación de las competencias cardinales, gerenciales y las específicas por áreas, consolidadas en un diccionario de competencias con niveles de dominio, conforme a la metodología de Alles (2015).

Tabla 5. *Priorización de los subsistemas de gestión de talento humano según la magnitud de la brecha.*

Prioridad	Subsistema	Brecha	Criticidad
1	Desarrollo de personas	49,29%	Alta
2	Compensación de personas	47,60%	Alta
3	Admisión de personas	46,73%	Alta
4	Aplicación de personas	45,96%	Alta
5	Monitoreo de personas	43,18%	Media
6	Mantenimiento de personas	41,25%	Moderada
7	Desvinculación laboral	40,56%	Moderada

Fuente: Elaboración propia.



Figura 1. *Modelo de gestión de talento humano por competencias.*

Fuente: Elaboración propia.

La segunda fase contempla la elaboración de los perfiles de cargo por competencias para la totalidad de los puestos, integrando la misión del cargo, funciones, requisitos y competencias requeridas, junto con su grado esperado. La tercera fase consiste en el rediseño de los

subsistemas de gestión de talento humano bajo el enfoque de competencias, priorizando los de mayor brecha conforme a la Tabla 5. La cuarta fase corresponde a la evaluación del desempeño por competencias, mediante un esquema de retroalimentación de 90°, con proyecciones a 180° y 360°, articulado con los planes de capacitación. La quinta fase establece el seguimiento y la mejora continua mediante indicadores de gestión por cada subsistema. La Tabla 6 sintetiza la matriz cruzada que articula cada subsistema con las acciones del modelo y sus indicadores de seguimiento.

Tabla 6. *Matriz cruzada del modelo propuesto: subsistema acción por competencias e indicador se seguimiento.*

Subsistema	Acción del modelo por competencias	Indicador de seguimiento
Desarrollo de personas	Plan anual de capacitación basado en brechas de competencias; planes de carrera y sucesión.	% de cumplimiento del plan; horas de formación por colaborador.
Compensación de personas	Valoración de cargos por competencias; banda salarial equitativa e incentivos ligados al desempeño.	Índice de equidad interna; % de incentivos por logro de metas.
Admisión de personas	Perfiles de cargos por competencias; selección con entrevistas por índices críticos.	Tiempo de cobertura de vacantes; % de superación del índice de prueba.
Aplicación de personas	Manual de funciones por competencias; inducción y socialización estructuradas.	% de cargos con perfil documentado; índice de claridad en funciones.
Monitoreo de personas	Sistema de información de talento humano e indicadores de gestión por subsistemas.	% de indicadores reportados mensualmente.
Mantenimiento de personas.	Programa de clima laboral, bienestar y comunicación interna formalizada.	Indice de clima laboral; rotación voluntaria anual.
Desvinculación laboral	Entrevistas de salida estandarizadas y análisis de causas de rotación.	% de salidas con entrevistas documentadas.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

De los resultados obtenidos, de su análisis y de su discusión se derivan las siguientes conclusiones: el diagnóstico evidenció que los siete subsistemas de gestión del talento humano de la empresa CREDICORP operan con niveles de cumplimiento entre el 50,71% y el 59,44% con brechas superiores al 40%, siendo desarrollo, compensación, admisión y aplicación de personas los de mayor criticidad; las dimensiones de eficiencia operativa 53,54% y coordinación organizacional 57,50% presentan brechas de magnitud similar a las de la gestión de talento humano, lo que evidencia que las debilidades en los procesos de personal se reflejan en el desempeño operativo de la organización.

El análisis cualitativo confirmo la inexistencia de perfiles de cargo estructurados, las limitaciones en el reclutamiento y selección y la escasa orientación a l gestión por competencias; 4) el modelo propuesto estructurado en cinco fases y articulado mediante una matriz de acciones e indicadores por subsistema, constituye una herramienta técnica pertinente para cerrar las brechas identificadas y fortalecer las capacidades del personal; y 5) se recomienda a la empresa implementar el modelo, priorizando los subsistemas de criticidad alta, y evaluar sus resultados mediante los indicadores de seguimiento propuestos.

Entre las limitaciones del estudio se reconoce el tamaño censal de la población n=16, que restringe la generalización de los resultados y la potencia de los análisis cruzados, y el carácter transversal del diseño. Como futuras líneas de investigación, se propone validar el modelo tras su implementación, incorporar mediciones longitudinales del desempeño y replicar el estudio en empresas de similar naturaleza para contrastar los hallazgos. La propuesta se alinea con la evidencia empírica disponible. Lora et al.

(2020) concluyen que la gestión por competencias favorece el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y mejora de la eficiencia organizacional; Vera et al. (2021) reportan mejoras significativas en la productividad y en la calidad de los procesos internos tras el fortalecimiento de competencias, y Melo (2024) evidencia que este enfoque permite reconocer las capacidades del personal y robustecer la capacitación y la evaluación del desempeño. En consecuencia, es razonable esperar que la implementación del modelo propuesto reduzca progresivamente las brechas identificadas, en particular en los subsistemas de criticidad alta, y que ello se refleje en la eficiencia operativa y el trabajo en equipo, tal como sugieren Maricahua (2025) y Dessler (2020) respecto a la relación entre procesos estructurados de personal y resultados organizacionales.

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a la gerencia y a los colaboradores de la empresa CREDICOR-ELECTRODOMÉSTICOS por las facilidades brindadas para el desarrollo de la investigación. Este estudio no recibió financiamiento externo.

Referencias Bibliográficas

Aldaz, A., Alvarado, W., Castro, N., & Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), 1382–1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (4.ª ed., vol. 1). Ediciones Granica. https://granicaeditor.com/libro.asp?isbn=9789506418496

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (5.ª ed.). McGraw Hill. https://www.mheducation.com.mx/gestion-del-talento-humano-ebook-9781456269852-latam

David, E. (2023). Strategic human resources management: Navigating the future of work. Business Studies Journal, 15(S5), 1–2. https://www.abacademies.org/articles/strategic-human-resources-management-navigating-the-future-of-work-16405.html

Guerrero, I., & Peña, J. (2020). La gestión del talento humano en las empresas en Latinoamérica: una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años, 2009–2019. Universidad Privada del Norte. https://hdl.handle.net/11537/25703

Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. (2021). Human resource competencies, organizational culture, and employee performance. International Journal of Science and Society, 3(1), 1–10. https://doi.org/10.54783/ijsoc.v3i1.251

Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83–94. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291

Maricahua, J. (2026). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024. Revista InveCom, 6(2), e602005. https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029

Melo, L. (2024). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias en Concentrados Espartaco S. A.: un enfoque estratégico para el logro de los objetivos corporativos. Repositorio Institucional UNAB. http://hdl.handle.net/20.500.12749/25077

Mogoale, P., Kekwaletswe, R., & Mongale, A. (2021). Analysis of IT capability impact on organizational performance. International Journal of Computer Trends and Technology, 69(7), 76–81. https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V69I7P111

Moreira, M., & Paucar, J. (2021). Análisis y propuesta de un modelo de gestión de competencias de talento humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur. Revista UNIANDES Episteme, 8(2), 3–17.

https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8548146

Saltos, P., Barcia, A., D'Armas, M., & González, N. (2025). Gestión de talento humano y desempeño organizacional: análisis de dimensiones esenciales. Revista Venezolana de Gerencia, 30(14), 1412–1427. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.34

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press. https://books.google.com/books?vid=ISBN9780875847191

Vera, K., Romero, E., & Esquivel, R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio. Revista UNIANDES Episteme, 8(3), 350–363. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Franklin Alcivar Ortiz Vicente, Talía Del Rocío Quizhpe Salazar y Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT). Franklin Alcivar Ortiz Vicente: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio. Talía Del Rocío Quizhpe Salazar: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez: provisión de recursos académicos y materiales para el desarrollo del estudio, apoyo en la administración del proyecto investigativo y revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.