

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Estrategia de Transformación y Desarrollo para Optimizar el  
Desempeño en el Área de Ventas de Quila Ecuador.**

**Proyecto de Titulación**

**Evelyn Andrea Guevara Cepeda**

**Diego Jácome, Master of Business Administration (MBA)  
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de  
Máster en Gestión y Desarrollo del Talento

Quito, julio 2025

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Estrategia de Transformación y Desarrollo para Optimizar el  
Desempeño en el Área de Ventas de Quala Ecuador.**

**Evelyn Andrea Guevara Cepeda**

Nombre del Director del Programa:	Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico:	MBA
Director del programa de:	Maestría en Gestión y Desarrollo de Talento

Nombre del Decano del colegio Académico:	Ana María Novillo Rameix
Título académico:	Ph D
Decano del Colegio:	CADE Colegio de Administración de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Darío Niebieskikwiat
Título académico:	Ph D

**Quito, julio 2025**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Evelyn Andrea Guevara Cepeda

Código de estudiante: 00343196

C.I.: 1711612422

Lugar y fecha: Quito, julio 2025.

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

## RESUMEN

Este proyecto busca asegurar que las competencias claves identificadas no solo fortalezcan el crecimiento profesional de los empleados, sino que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La implementación efectiva de este proceso se prevé para diciembre de 2024.

El uso de herramientas de evaluación como los modelos DISC y Kudert permitirá comprender cómo las características conductuales afectan el desempeño de los colaboradores en roles comerciales clave. Este análisis identificará brechas y alineará su desarrollo con la estrategia organizacional, fortaleciendo el liderazgo y la efectividad de la compañía.

El análisis de los perfiles conductuales de los líderes comerciales revela que su alineación con las competencias clave organizacionales es esencial para un alto rendimiento. Los líderes muestran características de dominancia e influencia, habilidades clave para dirigir equipos en un entorno competitivo. Además, su capacidad para tomar decisiones bajo presión y fomentar la colaboración ha sido crucial para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

**Palabras Claves:** competencias claves, estrategia organizacional, perfil conductual, desarrollo de talento, retención del talento.

## ABSTRACT

This project seeks to ensure that the key competencies identified not only strengthen the professional growth of employees, but also contribute to the fulfillment of the organization's strategic objectives. The effective implementation of this process is scheduled for December 2024.

The use of assessment tools such as the DISC and Kudert models will allow us to understand how behavioral characteristics affect the performance of employees in key business roles. This analysis will identify gaps and align their development with organizational strategy, strengthening the company's leadership and effectiveness.

Analysis of the behavioral profiles of business leaders reveals that their alignment with key organizational competencies is essential for high performance. Leaders exhibit characteristics of dominance and influence, key skills for leading teams in a competitive environment. In addition, their ability to make decisions under pressure and foster collaboration has been crucial to achieving the company's business objectives.

**Keywords:** key competencies, organizational strategy, behavioral profile, talent development, talent retention.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	5
ABSTRACT .....	6
TABLA DE CONTENIDOS.....	7
INDICE DE TABLAS .....	8
INDICE DE GRÁFICOS .....	8
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	9
Misión.....	10
Visión .....	10
Propósito frente a la sociedad.....	10
Estructura interna, .....	10
Cadena de Abastecimiento. ....	10
Administración y Finanzas.....	11
Gestión Humana. ....	11
Investigación y Desarrollo .....	11
Mercadeo.....	11
Ventas.....	11
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN .....	12
Naturaleza de la situación .....	12
Factores que influyen la situación .....	15
Estrategias aplicadas a la situación .....	20
PROPUESTA.....	24
Objetivo general .....	24
Objetivos específicos.....	25
PRODUCTO O ACTIVIDADES.....	25

RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	30
Dimensión conductual.....	30
Dimensión emocional.....	32
Estilo de Liderazgo.....	33
Estilo comercial.....	34
Competencias corporativas .....	35
CONCLUSIONES .....	37
REFLEXIÓN.....	39
REFERENCIAS .....	41

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	30
Tabla 2 .....	32
Tabla 3 .....	33
Tabla 4 .....	36

### INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 Conducta Perfil natural.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 2 Conducta Perfil adaptado.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 3 Equilibrio Emocional.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 4 Perfil conductual de Liderazgo.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 5 Perfil conductual Comercial.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 6 Resultados competencias Corporativas.....</b>	<b>36</b>



## DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Quala es una empresa multinacional de consumo masivo que nació en Colombia en el año 1980 con una sola marca: “Instacream”. Hoy se ha convertido en una compañía que cuenta con más de setenta marcas desarrolladas internamente, abarcando desde su formulación, empaque y publicidad, hasta su distribución. Gracias a ello, ha logrado competir y posicionarse en el primer y segundo lugar en múltiples y diversas categorías.

Ha construido compañías exitosas en once países: México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, República Dominicana, Haití, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú. Conformada por más de diez mil colaboradores, consolidando un equipo único, especial y reconocido a nivel de Latinoamérica por ser un referente por su mentalidad, la forma de hacer las cosas, determinación, talento y el corazón con el que enfrenta los retos.

Tiene un modelo diferencial de atención a clientes que permite llevar los productos a todos los países, atendiendo a más de un millón de clientes y conquistando a más de trescientos millones de consumidores.

Quala inició sus operaciones en Ecuador en el año 2003 con el lanzamiento de la marca BonIce (bolos). Desde entonces, ha evolucionado hasta consolidarse como una empresa multimarca, con veintisiete marcas introducidas en el mercado, todas con un alto nivel de posicionamiento en sus respectivas categorías. Entre estas se destacan: cuidado capilar (Nutribella), bebidas naturales (Saviloe, ZEN), energizantes (Vive 100, Xtream), bebidas en polvo (Sabores Ya, Suntea) y alimentos (Ricompleto).

El marco estratégico de Quala, orienta y direcciona el actuar de la compañía está compuesta por:

## **Misión**

Dominar categorías de consumo masivo construyendo marcas líderes y rentables, que ofrezcan una propuesta superior al consumidor popular local en los mercados sinérgicos de Latinoamérica.

## **Visión**

Ser una multilatina de consumo masivo exitosa, ágil y aguerrida, que crea propuestas innovadoras que cambia la historia de los mercados. Esto lo lograremos aprovechando al máximo la estratégica huella comercial y operativa que hemos construido en la región, con poderosas incitativas sinérgicas entre países y apropiada a cada mercado.

## **Propósito frente a la sociedad**

Se enmarca en “Hacer que las cosas pasen”, este pensamiento implica asumir retos con metas ambiciosas, encontrar oportunidades y traducirlas en acciones, saber que somos protagonista en contribuciones importantes, que en equipo somos capaces de lograr lo que nos proponemos y que junto a más de diez mil personas seguiremos escribiendo la historia de Quala, porque en nuestras manos está seguir demostrando que **“JUNTOS LO HACEMOS POSIBLE”**.

**Estructura interna**, Quala tiene áreas y departamentos que acompañan la estrategia de la organización.

### **Cadena de Abastecimiento.**

Abastecen la demanda de los productos con la oportunidad, cumpliendo altos estándares de calidad y servicios requeridos, cuidando los recursos y llevando los procesos a otro nivel.

**Administración y Finanzas.**

Asegura el funcionamiento de la empresa de manera eficiente, controlada y rentable.

**Gestión Humana.**

Sumar el mejor talento, irradiando plenamente la cultura, creando momentos únicos de equipo y acompañando a las personas para enfrentar los retos actuales y futuros y potenciar su contribución y desarrollo.

**Investigación y Desarrollo.**

Lideran el desarrollo y la industrialización de productos a partir de fórmulas que general un valor diferencial al consumidor y se mantienen en el tiempo.

**Mercadeo.**

A través del conocimiento del consumidor, buscan conceptos innovadores, desarrollan una publicidad ganadora y lideran planes de innovación que generan saltos en el negocio y construyen marcas líderes y rentables que ofrecen propuestas superiores al consumidor.

**Ventas.**

Maximiza la posición competitiva de las marcas frente al consumidor, a través de una gestión especializada de ventas en distintos canales comerciales: Canales Detallista (venta directa en tiendas), Canal Mixto (venta a mayoristas y autoservicios), Canal Distribuidores (segundo impacto en tiendas), Canal Moderno (atención a cadenas de supermercados) y Canal Microempresarios (venta al paso).

Para cumplir con la estrategia organizacional, los jefes en Quala asumen un rol fundamental: dirigir, empoderar, desarrollar y alcanzar resultados a través de sus equipos. Para

ello, la compañía cuenta con un modelo de gestión cuyo objetivo es asegurar que cada líder disponga de un equipo humano competente, preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros, y orientado a generar una contribución sostenible y de alto impacto.

El área de ventas está conformada por profesionales que asumen la responsabilidad total sobre la gestión de sus negocios, con un enfoque estratégico y pensamiento divergente que les permite analizar el entorno, identificar oportunidades y proponer soluciones efectivas e innovadoras para cada una de las marcas en los distintos canales comerciales, generando un impacto positivo en el consumidor. Se distinguen por su espíritu resiliente, ambición de desarrollo y un genuino interés por construir una carrera sólida en el ámbito comercial.

## **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN**

### **Naturaleza de la situación**

A pesar de contar con un proceso de Evaluación de Desempeño y Desarrollo, la empresa Quala no dispone actualmente de un sistema de desarrollo alineado con su estrategia de negocio. Esto implica que los planes de desarrollo existentes no están diseñados para preparar a los colaboradores frente a los desafíos futuros. Como consecuencia, la alineación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales se encuentra limitada, lo que introduce un margen de error significativo en la gestión del desarrollo del talento. Esta falta de coherencia ha obstaculizado el alcance del máximo potencial de muchos colaboradores, reduciendo su nivel de contribución respecto a las expectativas de la organización.

La alineación entre el perfil conductual y las competencias clave debe ser continua y dinámica, con mecanismos de medición constantes que permitan identificar brechas entre las capacidades actuales y los comportamientos requeridos para acompañar la evolución de la estrategia organizacional (Cascio & Boudreau, 2019). Asimismo, el perfil conductual debe integrarse de manera estructural en los programas de desarrollo, considerando que las

competencias pueden transformarse a lo largo del tiempo, lo cual permite potenciar al máximo el talento de cada individuo (Pulakos, 2020).

La falta de integración entre el proceso de desarrollo y la estrategia organizacional limita la capacidad de la empresa para preparar a sus colaboradores frente a los desafíos futuros (Aon, 2021). Cuando las personas no cuentan con las habilidades, conocimientos y competencias clave necesarias, la organización se ve limitada a evolucionar, ya que carece de las condiciones para generar ideas innovadoras y sostener su crecimiento en un entorno dinámico y competitivo (Kahn & Morrow, 2020).

La gestión por competencias debe alinearse con la misión y visión organizacionales, así como con la capacidad de las personas para ejecutar eficazmente las estrategias de la empresa, lo cual resulta fundamental para fortalecer la eficiencia operativa (Lora-Guzmán, Castilla-Paternina & Góez-Flórez, 2020). Esta alineación contribuye a garantizar la sostenibilidad y competitividad de la organización, permitiéndole adaptarse de manera ágil a los cambios y dinámicas del entorno empresarial (Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez & Castro Ríos, 2014).

Las competencias clave en una organización no se definen únicamente por el conocimiento técnico y las habilidades, sino también por las características individuales que permiten un desempeño sobresaliente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Spencer & Spencer, 2021). Aunque las habilidades técnicas siguen siendo relevantes, no son suficientes para alcanzar el éxito profesional; en este contexto, la evolución de las competencias adquiere mayor relevancia, destacando capacidades como el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas y la inteligencia emocional (World Economic Forum, 2020).

En el contexto de la innovación, es fundamental que los colaboradores contribuyan con ideas que impulsen la sostenibilidad a largo plazo. Fomentar una cultura orientada a la innovación permite identificar nuevas oportunidades de negocio y anticiparse a las demandas del mercado (Kaufman & Ríos, 2021). Para que el pensamiento innovador se articule con la estrategia organizacional, es imprescindible contar con procesos y estructuras flexibles, capaces de adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno competitivo (Pisano, 2019).

Otro aspecto fundamental para la sostenibilidad organizacional es el desarrollo de estrategias efectivas para la resolución de problemas. La capacidad de identificar los desafíos y analizar sus causas raíz permite generar soluciones viables y sostenibles (Whetten & Cameron, 2020). Fomentar un entorno en el que los colaboradores puedan abordar situaciones complejas de forma eficiente facilita no solo la superación de obstáculos, sino también el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento (McKinsey & Company, 2021).

Las competencias de liderazgo adquieren una importancia central en contextos donde la agilidad en la toma de decisiones resulta clave y se articula con un fuerte sentido de trabajo en equipo. En este marco, los líderes no solo garantizan el logro de resultados, sino que también promueven un sentido de pertenencia y propósito entre sus colaboradores (Kouzes & Posner, 2020). Este enfoque fortalece la gestión efectiva de los equipos, especialmente cuando los líderes establecen una conexión emocional con sus miembros, favoreciendo un ambiente laboral positivo y la obtención de resultados óptimos (Goleman, 2017).

Asimismo, la evaluación del perfil conductual de los colaboradores es relevante, ya que este define el conjunto de comportamientos esperados dentro de la organización y cómo dichas conductas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos (Aguinis & O'Boyle, 2019). El perfil conductual integra tanto las características individuales como los comportamientos observables que una persona manifiesta en el entorno laboral, tales como la

capacidad de adaptación al cambio, la orientación a resultados, la influencia positiva en otros y la alineación con los procesos establecidos (Vaiman & Vance, 2021).

El uso de herramientas de evaluación conductual permite que los colaboradores no solo se alineen a la estrategia organizacional, sino que también fortalece los planes de desarrollo al identificar con precisión las áreas de mejora (Boudreau & Ramstad, 2018). Las organizaciones que incorporan análisis conductuales en sus procesos de gestión del talento logran que la contribución de sus colaboradores sea sostenible en el tiempo y coherente con los valores institucionales (Levenson, 2018).

El perfil conductual desempeña un papel esencial en el desarrollo de competencias emocionales dentro del liderazgo. Competencias como la empatía, inteligencia emocional y autorregulación son claves para guiar el desarrollo de un equipo y para enfrentar situaciones complejas en un entorno dinámico. (Goleman, 2019). La capacidad de un líder para orientar a su equipo hacia la consecución de objetivos, motivarlo y generar una conexión auténtica depende, en gran medida, de su perfil conductual (Zenger & Folkman, 2019).

El trabajo efectivo en equipo depende de la cooperación, la capacidad de escuchar y la flexibilidad en la toma de decisiones. En este contexto, el perfil conductual cumple un rol fundamental al facilitar comportamientos colaborativos que fortalecen la dinámica grupal (Mayer, Salovey & Caruso, 2020). El éxito organizacional se sustenta en un trabajo colaborativo que contribuye al logro de objetivos comunes a partir de aportes individuales; por ello, la conducta influye de manera decisiva en la capacidad de impactar positivamente al equipo (Levenson, 2018).

### **Factores que influyen la situación**

Cuando las organizaciones no definen ni desarrollan competencias clave alineadas con los resultados estratégicos del negocio, se exponen a riesgos asociados a ineficiencias

operativas (Heskett, 2019). Esta omisión puede derivar en una gestión del cambio deficiente, en la que las iniciativas no resultan sostenibles y, en consecuencia, se incrementan las probabilidades de fracaso estratégico, así como los costos y los tiempos requeridos para implementar transformaciones organizacionales (Cummings & Worley, 2021).

Esta desalineación genera un desfase en las competencias clave requeridas para responder con agilidad y eficacia a las crecientes demandas del entorno (Wright & Nishii, 2019). Esta brecha puede obstaculizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como reducir la productividad y limitar la capacidad de adaptación al cambio (Noe, 2017).

La implementación de nuevas iniciativas dentro de la organización puede verse comprometida cuando los colaboradores no se identifican con el reto organizacional, lo que genera resistencia al cambio y dificultad para adoptar nuevas formas de operar (Kotter, 2012). Fomentar un entorno que favorezca la creatividad y la innovación puede volverse complejo en este contexto, limitando la capacidad de la empresa para responder eficazmente a las demandas emergentes y tendencias del mercado (McKinsey & Company, 2020).

Para que la compañía logre sus metas estratégicas, se requiere una dirección clara y un liderazgo efectivo capaz de comunicar con precisión la visión y la estrategia organizacional (Goleman, 2020). En este sentido, es fundamental diseñar planes de desarrollo que respalden el cumplimiento de dichos objetivos; de no hacerlo, la organización puede enfrentar ineficiencias operativas, dado que los colaboradores podrían carecer de las competencias necesarias para desempeñarse con eficacia (Bessant & Francis, 2019a).

La falta de alineación entre la estrategia organizacional y el desarrollo de los colaboradores genera un impacto negativo en múltiples dimensiones del desempeño individual y colectivo (Becker & Huselid, 2019). Cuando los colaboradores no poseen las



competencias necesarias para adaptarse a los procesos de cambio, encuentran dificultades para ajustarse a nuevas formas de trabajo (Kotter, 2012).

Cuando la organización no ofrece oportunidades claras de desarrollo, la capacidad de las personas para adquirir nuevas competencias y enfrentar desafíos se ve limitada, impidiéndoles alcanzar su máximo potencial (Noe, 2017). Esta situación puede llevar a que los colaboradores perciban que su contribución no está alineada con los objetivos organizacionales, lo cual impacta negativamente en su bienestar psicológico y en la percepción de su valor dentro de la empresa (Schneider et al., 2020).

Cuando los colaboradores no encuentran oportunidades claras para un crecimiento sostenido dentro de la organización, pueden experimentar desmotivación y desconexión (Gallup, 2020). Este sentimiento de estancamiento influye negativamente en su desempeño y compromiso, lo que incrementa la probabilidad de que busquen oportunidades laborales fuera de la empresa (Avolio, 2019; Heskett, 2019).

Cuando una compañía no contempla las competencias clave necesarias para liderar en un entorno estratégico, corre el riesgo de afectar negativamente la orientación que los colaboradores necesitan, limitando así el desarrollo de un liderazgo efectivo (Avolio, 2019). Un estilo de liderazgo inadecuado puede comprometer la sinergia del equipo y su capacidad de respuesta, factores esenciales para acompañar a la organización en un contexto de cambio constante (Deloitte, 2020).

Cuando los líderes no vinculan su desarrollo con la estrategia organizacional, es probable que no comprendan la relevancia de implementar innovaciones, lo que limita tanto su crecimiento como su capacidad de generar valor (Ulrich & Dulebohn, 2019). Esta desconexión también puede provocar una desalineación con su equipo de trabajo, ya que

dificulta la transmisión clara y oportuna de la visión y los objetivos organizacionales, generando confusión y desmotivación entre los colaboradores (Kotter, 2012).

Al no tener un equipo que cuenten con las competencias para acompañar los objetivos estratégicos y el reto del negocio, los líderes deben dedicar un esfuerzo adicional a la gestión operativa, la resolución de problemas y la implementación de acciones de mejora (Cummings & Worley, 2021). Esta situación limita la capacidad de la empresa para garantizar la continuidad en la formación de líderes con visión de futuro (Bessant & Francis, 2019b).

La efectividad de los equipos puede afectarse cuando no cuentan con una directriz clara ni con competencias alineadas que respalden los objetivos organizacionales y la adaptación al cambio. Si los colaboradores no comprenden cómo su trabajo individual contribuye al logro de metas colectivas, pueden generarse conflictos internos, disminuir la sinergia y afectar la colaboración entre equipos, impactando directamente en la productividad (Avolio, 2019; Cummings & Worley, 2021).

La gestión del talento humano se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional en el contexto actual, donde las empresas deben adaptarse a cambios rápidos y constantes. En este sentido, Quila, una empresa multilatinas con más de veinte años de presencia en Ecuador, enfrenta el desafío de alinear sus competencias clave con su estrategia organizacional para garantizar un crecimiento sostenible y competitivo.

La alineación de competencias clave con los objetivos estratégicos de una organización es fundamental para mejorar el desempeño global. De acuerdo con un estudio realizado por McKinsey & Company (2019), las organizaciones que concentran sus esfuerzos en el desarrollo de competencias específicas experimentan hasta un 25 % de incremento en su eficiencia operativa. Este hallazgo subraya la importancia de identificar y fortalecer

habilidades que no solo potencien el crecimiento individual de los colaboradores, sino que también impulsen el rendimiento general de la empresa.

El proyecto de titulación propuesto se alinea con una necesidad organizacional crítica: la identificación de competencias clave que fortalezcan la cultura de innovación en Quala. A través de la aplicación de metodologías activas como el Aprendizaje Basado en Problemas (PBL) y el Aprendizaje Basado en Proyectos (PrBL), se busca promover una cultura de aprendizaje continuo que refuerce el compromiso de los colaboradores tanto con su desarrollo individual como con los objetivos estratégicos de la organización. La implementación de la herramienta de evaluación Kudert permitirá generar datos objetivos y relevantes para diseñar un entorno en el que cada colaborador pueda aportar significativamente al éxito colectivo.

Esto no solo potenciará el desempeño individual, sino que también fomentará un entorno de colaboración y compromiso, esenciales para una cultura organizacional que valora la innovación y el crecimiento sostenido. Según un informe de Gallup (2021), las empresas que promueven activamente el desarrollo del talento experimentan un 21 % más de rentabilidad que aquellas que no lo hacen. Este hallazgo enfatiza la importancia de construir un entorno donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y conectados con su propósito dentro de la organización.

Finalmente, con la presentación del plan estratégico en diciembre de 2024, Quala se posicionará de manera más competitiva para enfrentar los desafíos del mercado, consolidando un entorno donde el talento humano pueda desarrollarse y prosperar. Esta transformación no solo representa una inversión en el presente, sino también un paso decisivo hacia un futuro en el que los colaboradores se sientan valorados, empoderados y plenamente comprometidos con el logro del éxito colectivo de la organización.

## **Estrategias aplicadas a la situación**

En un entorno cambiante y dinámico, es de vital importancia que las personas desarrollen competencias que estén alineadas a la estrategia organizacional, ya que esto es crucial para enfrentar los retos y desafíos del mercado (Becker & Huselid, 2019). En este sentido, las organizaciones buscan integrar sus estrategias con los planes de desarrollo de sus colaboradores como una vía para garantizar su competitividad a largo plazo (Ulrich & Dulebohn, 2019).

Un informe de Hardware Business Review (2023), destaca que las empresas que invierten en el desarrollo de competencias estratégicas, experimentan un 45% mayor de efectividad en la implementación de su visión empresarial. Este dato subraya la importancia de identificar y fortalecer competencias clave en los colaboradores, no solo para fomentar su crecimiento personal, sino también para impulsar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Existen diversas herramientas que permiten alinear las competencias y el perfil conductual de los colaboradores con los objetivos de la organización. Las empresas que incorporan instrumentos para evaluar el perfil conductual logran mayores niveles de productividad y alineación estratégica (Mettl, 2023). Este tipo de medición ofrece una visión integral del colaborador, lo que facilita una mejor predicción de su desempeño dentro de la compañía (Aguinis & O'Boyle, 2019).

Una de las estrategias clave en los procesos de formación es la incorporación de tecnologías de aprendizaje avanzadas que faciliten la interiorización de conceptos estratégicos fundamentales (Harvard Business Publishing, 2024). Para lograrlo, las organizaciones deben definir objetivos de aprendizaje claros y alineados con sus metas estratégicas, así como ofrecer entornos retadores donde los colaboradores enfrenten desafíos que impulsen el desarrollo de sus competencias (McKinsey, 2023).

IBM ha implementado una estrategia integral que alinea las competencias clave con el perfil conductual de sus colaboradores a través del desarrollo de programas de formación. La compañía ha creado plataformas de aprendizaje digital que personalizan los programas de desarrollo en función del perfil conductual de cada individuo, con un enfoque que no solo prioriza las habilidades técnicas, sino también competencias conductuales como la resiliencia, la toma de decisiones éticas y la estabilidad emocional (Pulakos, 2020).

La evaluación de 360 grados proporciona una visión integral del desempeño del colaborador, basada en información recopilada de supervisores, pares y subordinados en distintos contextos laborales (Boyatzis, 2019). Empresas como Google han adoptado sistemas como el modelo de “Objectives and Key Results” (OKR), el cual no solo mide el desempeño en función de tareas y metas, sino que también evalúa la alineación de los comportamientos individuales con los valores culturales de la organización (Brock, 2019).

El feedback 360 grados, se ha consolidado como una fuente efectiva para identificar brechas entre las competencias y los comportamientos ya que integra métricas de evaluación cualitativa y cuantitativa que permiten determinar el cumplimiento de metas individuales (London & Smither, 2020). Microsoft ha implementado este enfoque para que sus colaboradores reciban retroalimentación sobre comportamientos clave como la colaboración, la innovación y la adaptabilidad. Estas conductas están alineadas con los valores y la misión de la organización, asegurando su aplicabilidad en el día a día y promoviendo su fortalecimiento a través de programas de formación y desarrollo continuo (Allende, 2024).

Otra herramienta clave es la evaluación psicométrica, la cual mide rasgos de personalidad, aptitudes y habilidades cognitivas asociadas al desempeño laboral. Estas evaluaciones permiten recopilar información sobre los comportamientos de los individuos en contextos sociales y organizacionales, lo que facilita la comprensión de sus reacciones ante diversas situaciones (Gibbons & Simmers, 2020). La identificación de estos comportamientos

permite alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales y, cuando sea necesario, ajustar los planes de formación para que acompañen de forma efectiva su proceso de desarrollo y alineación estratégica (Vaiman & Vance, 2021).

DISC es una herramienta de evaluación del comportamiento utilizada para identificar competencias clave de los individuos en el entorno laboral (Marston, 2018). Este modelo es ampliamente reconocido por su validez y practicidad, y ha sido adoptado por numerosas organizaciones para identificar estilos de comportamiento y promover el desarrollo de habilidades fundamentales para el logro de objetivos y el éxito profesional (González, 2021).

Este modelo conecta las competencias organizacionales, las fortalezas individuales y las oportunidades de desarrollo, enmarcadas en la ciencia del flujo. Esta se refiere a situaciones que favorecen el crecimiento del colaborador al equilibrar el nivel de desafío de la tarea con sus habilidades (Pérez, 2021). En este contexto, la aplicación del modelo DISC resulta especialmente valiosa, ya que permite a individuos y equipos comprender sus estilos de comportamiento, facilitando la creación de entornos propicios para alcanzar estados de flujo y alto desempeño (Marston, 2018).

Un caso de éxito es el de Johnson & Johnson, que utilizó el modelo DISC para identificar competencias clave en sus equipos de ventas. La implementación de esta herramienta permitió alinear las habilidades de los colaboradores con los objetivos organizacionales, lo que resultó en un aumento significativo en el rendimiento comercial (Roberts, 2020).

De este modo, la relevancia del presente proyecto radica en su capacidad para abordar la brecha existente entre el desarrollo profesional de los colaboradores y las necesidades estratégicas de Quala. Este enfoque resalta la importancia de contar con un marco de

referencia que defina claramente el nivel esperado en relación con las competencias clave, permitiendo así una contribución más efectiva al éxito sostenible de la organización.

Este proyecto adoptará un enfoque cualitativo, que se centrará en la identificación de competencias claves y la alineación de perfiles de comportamiento de los colaboradores con la estrategia organizacional. Esta perspectiva no solo contribuirá a mejorar el desempeño individual, sino que también fortalecerá la cultura organizacional. De acuerdo con un estudio de Gallup (2021), las organizaciones con altos niveles de compromiso entre sus colaboradores presentan un 21 % más de productividad y un 41 % menos de rotación de personal. Estos hallazgos evidencian que invertir en el desarrollo del talento interno no solo mejora el rendimiento individual, sino que también incrementa la retención y el compromiso organizacional.

La aplicación de este proyecto se llevará a cabo en el contexto de Quala, una empresa multilatina cuya cultura organizacional se caracteriza por su enfoque en la innovación y el desarrollo del talento humano. La metodología se implementará con un grupo de seis colaboradores que ocupan cargos directivos y gerenciales en el área de ventas. Este grupo ha sido seleccionado por su alto potencial evidenciado en evaluaciones previas y por contar con trayectorias exitosas dentro de la organización. Esta muestra asegura una representación estratégica que permitirá obtener resultados relevantes tanto para el desarrollo organizacional como para el fortalecimiento del crecimiento profesional y la promoción interna.

Los participantes de este proceso de evaluación son colaboradores que actualmente ocupan cargos estratégicos en Quala. Estos profesionales desempeñan un rol clave en la alineación e implementación de estrategias de posicionamiento de las marcas en los diferentes canales comerciales, lideran equipos numerosos y operan dentro de una dinámica de mercado altamente cambiante. Los cargos considerados en esta muestra incluyen: Director de Ventas,

Gerencias y Jefaturas Nacionales de canales comerciales, así como Jefaturas de Mercadeo al Canal.

Para dar inicio a la implementación del proyecto, se aplicará la herramienta de evaluación Kudert. Esta empresa de tecnología especializada en gestión de talento humano ha desarrollado soluciones psicométricas orientadas a potenciar el desarrollo de competencias clave. Kudert ha trabajado con aproximadamente 500 empresas en Ecuador, incluyendo grandes, medianas y pequeñas organizaciones, y actualmente opera en 14 países, colaborando con firmas reconocidas como Walmart, Bimbo y Ripley, entre otras.

A través de esta herramienta se evaluarán las competencias y comportamientos de los colaboradores seleccionados, con el fin de obtener un perfil de comportamiento basado en el modelo DISC. Esta información permitirá comprender cómo sus características influyen en el desempeño laboral y en la alineación con la estrategia organizacional. La evaluación se llevará a cabo de forma digital, lo que brindará flexibilidad a los participantes. Se establecerá un período de dos semanas para su aplicación.

## **PROPUESTA**

Estrategia de transformación y desarrollo para optimizar el desempeño en el área de ventas de QUALA.

### **Objetivo general**

Identificar y alinear competencias clave, que impulse el crecimiento de los colaboradores en Quala, asegurando su alineación con la estrategia organizacional, con una implementación efectiva para diciembre 2024.



## **Objetivos específicos**

Identificar y definir cinco competencias que impulsen el desarrollo de los colaboradores en Quala y alinearlas a la estrategia de la organización, en un plazo de un mes a partir de la recolección de información con colaboradores.

Establecer un marco de referencia que detalle el nivel de responsabilidad esperado de los colaboradores en relación con las competencias claves identificadas, con la participación de al menos dos gerencias y/o jefaturas en un plazo de dos meses.

Desarrollar un plan estratégico de alineación que integre las competencias clave con los objetivos organizacionales de Quala, asegurando su presentación y aprobación en la reunión de dirección programada en diciembre 2024.

## **PRODUCTO O ACTIVIDADES**

El diseño de este proyecto busca establecer las bases para el desarrollo de talento que no solo sea efectivo a corto plazo, sino que también contribuya al crecimiento sostenible de Quala. Esta sostenibilidad se logrará mediante la alineación del desarrollo de competencias con la estrategia organizacional, lo cual implica no solo fortalecer las habilidades requeridas en el cargo actual, sino también fomentar una cultura organizacional centrada en el desarrollo profesional continuo y proyectado al largo plazo.

Se adoptará una metodología ágil mediante el uso de la herramienta Kudert, reconocida por su flexibilidad y capacidad de personalización en la definición de competencias clave. Esta herramienta permite ajustar el nivel de desempeño esperado, establecer expectativas claras y garantizar una evaluación objetiva, alineada a las necesidades cambiantes de la organización.

La definición de los objetivos será clara, específica y estará alineada con los indicadores clave de gestión, así como con la estrategia de desarrollo del talento en Quala. Estos objetivos se enmarcarán en un período de ejecución no mayor a tres meses. Para asegurar que sean alcanzables y relevantes, se llevará a cabo un diagnóstico de la problemática y un análisis integral de las necesidades actuales y futuras de la organización.

La identificación del problema es un paso crucial en esta etapa, ya que permite comprender en profundidad los desafíos que enfrenta la organización en materia de desarrollo del talento. Este análisis servirá como base para implementar intervenciones de desarrollo específicas, efectivas y alineadas con las competencias que presentan mayores brechas, asegurando así una respuesta estratégica y focalizada.

De la misma manera, fomentaremos la colaboración de los empleados no solo en el proceso de evaluación conductual, sino a través del involucramiento en planes de desarrollo que fomente el compromiso, la sostenibilidad de la implementación de acciones y éxito a largo plazo.

En la etapa de planificación, se contempla la realización de una evaluación integral post-implementación, en la cual se definirán objetivos clave que permitan medir el impacto del proyecto en el desempeño individual de los colaboradores, el desarrollo de competencias clave y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Quala. Estos objetivos estarán alineados con el proceso de medición anual de la Evaluación de Desempeño Corporativo, garantizando coherencia con los sistemas ya establecidos en la organización.

Existen dos ejes fundamentales que deben asegurarse en esta etapa de planificación. El primero es la selección de los participantes que formarán parte del proceso de evaluación, quienes deberán ocupar cargos estratégicos dentro de la organización, tales como directores,

gerentes y jefes. Estos roles han sido definidos en función del alcance estratégico de sus responsabilidades y su contribución directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El segundo eje corresponde a la revisión del proceso de alineación entre las competencias corporativas definidas por Quala y el diccionario de competencias utilizado por la herramienta Kudert. Este análisis permitirá homologar y adaptar las competencias al modelo de evaluación conductual que se aplicará, asegurando consistencia metodológica y relevancia estratégica. La correlación entre ambos marcos será validada en conjunto con el proveedor, garantizando que el proceso de evaluación refleje fielmente las prioridades organizacionales.

Con el objetivo de conectar a los participantes con el propósito del proyecto, se ejecutó un plan de comunicación entre el 26 y el 30 de septiembre. En este espacio se enfatizó la importancia de alinear los objetivos del proceso de evaluación con el desarrollo profesional de los colaboradores. Asimismo, se presentó la herramienta seleccionada como un recurso estratégico que fortalecerá los planes de formación y contribuirá al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Durante la semana del 1 al 7 de octubre se llevarán a cabo reuniones con el proveedor Kudert, con el propósito de comprender en detalle la funcionalidad de la herramienta, su aplicabilidad en el proceso de evaluación y la generación de reportes. Si bien el aprendizaje técnico del uso de la plataforma es fundamental, resulta igualmente clave conocer la metodología subyacente, así como los criterios para el análisis e interpretación de los resultados, a fin de garantizar la validez y utilidad del proceso evaluativo.

Durante las tres semanas comprendidas entre el 8 y el 29 de octubre, se realizará la recolección de datos mediante la aplicación de la evaluación DISC. En este período, los

participantes podrán programar un espacio de aproximadamente 45 minutos para completar el proceso de evaluación. Posteriormente, entre el 26 de octubre y el 9 de noviembre, se realizará el análisis de los datos recopilados, el cual se enfocará en una revisión cualitativa de los rasgos conductuales predominantes en los colaboradores, así como en la identificación de brechas existentes respecto a las competencias clave que generan mayor valor para la estrategia organizacional.

En el proceso de evaluación de resultados, la comprensión de las brechas identificadas permitirá diseñar planes de acompañamiento alineados con los desafíos estratégicos de la compañía, asegurando así un desarrollo sostenible del talento en el largo plazo. Es importante señalar que esta primera etapa se desarrollará dentro de un cronograma previamente alineado con la dirección del área, y tendrá una duración estimada de tres meses por cada fase definida en el marco metodológico.

La evaluación del proyecto será un proceso continuo que permitirá medir el impacto de las intervenciones de desarrollo, ajustar a las estrategias según sea necesario y cumplimiento de los objetivos. Los objetivos de evaluación se establecerán a partir del desempeño individual y organizacional, identificando áreas de mejora y garantizando la sostenibilidad del proyecto.

Se establecerán indicadores específicos para medir el progreso del proyecto y su impacto en los resultados organizacionales. Estos indicadores estarán alineados con los sistemas de evaluación del desempeño y con los procesos de ajuste y desarrollo de competencias, permitiendo una medición objetiva y continua del avance hacia los objetivos estratégicos definidos.

El proceso de recolección de datos se llevará a cabo según un cronograma preestablecido, utilizando como técnica principal la evaluación en línea. Para asegurar la calidad de los datos recopilados, se implementarán procedimientos específicos, tales como la capacitación en el uso de la herramienta Kudert y la correcta interpretación de los reportes generados.

El análisis de los datos se realizará mediante el uso de Microsoft Excel. A partir de los resultados obtenidos del perfil conductual de todos los participantes, se establecerán los niveles de competencias requeridos y se contrastarán con las competencias clave definidas por la organización. Este cruce de información permitirá identificar el grado de alineación entre los perfiles actuales y los objetivos estratégicos establecidos al inicio del proyecto, destacando aquellos ejes con cumplimiento efectivo y aquellos que requieren la implementación de un plan de mejora.

Para garantizar una comunicación efectiva, se elaborarán informes claros y concisos que presenten los resultados de la evaluación de manera visual y comprensible. Estos informes serán presentados a la Gerencia de Gestión Humana y, de forma individual, se entregarán a cada participante con un detalle específico de sus resultados conductuales y niveles de competencia.

Finalmente, se evaluará si el programa de formación y desarrollo ha contribuido significativamente al fortalecimiento de las competencias de los colaboradores. Asimismo, se medirá el nivel de satisfacción de los participantes respecto a los programas implementados, con el objetivo de retroalimentar y mejorar futuras acciones formativas.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un análisis cuantitativo y descriptivo con el objetivo de identificar los estilos conductuales, el estilo emocional, así como los estilos de liderazgo y comercial presentes en cargos estratégicos del equipo comercial. La muestra evaluada estuvo compuesta *por colaboradores distribuidos de la siguiente manera:*

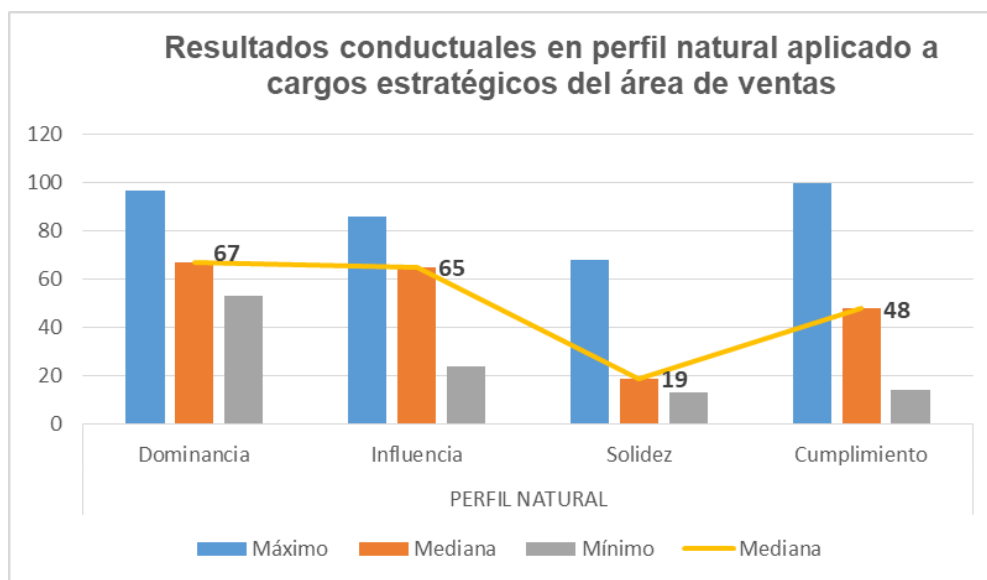
Tabla 1  
*Distribución de la muestra general*

Cargo	N
Director de Ventas	1
Gerente de Canal	2
Jefe de Canal	2
Jefes de Mercadeo al Canal	4
<b>Total</b>	<b>9</b>

### Dimensión conductual

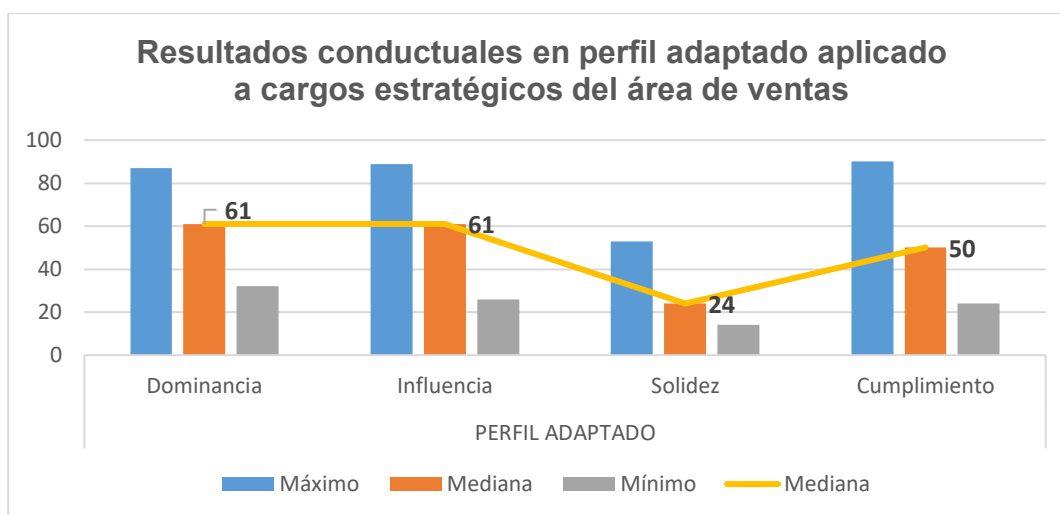
Los colaboradores evaluados presentan un perfil natural con niveles altos en los factores de Dominancia (mediana de 67) e Influencia (mediana de 65), lo que indica que estos constituyen sus estilos predominantes. En contraste, el factor de Cumplimiento se manifiesta en un nivel circunstancial (mediana de 48), mientras que la Solidez del equipo refleja un nivel bajo (mediana de 19). Estos resultados sugieren que los participantes tienden a desenvolverse

con mayor efectividad en contextos donde pueden asumir riesgos, lo que se asocia a un estilo de comportamiento competitivo, directo y orientado a resultados. Asimismo, muestran preferencia por actividades que implican interacción constante con otras personas, lo cual refuerza su orientación hacia el trabajo colaborativo en entornos dinámicos.



**Gráfico 1 Conducta Perfil natural.**

En el perfil adaptado no se evidencian modificaciones significativas en la tendencia conductual de los participantes, manteniéndose la Dominancia e Influencia como estilos predominantes (ambas con una mediana de 61). Asimismo, se conservan niveles intermedios en Cumplimiento (mediana de 50) y bajos en Solidez (mediana de 24), resultados consistentes con su perfil natural. Esta estabilidad sugiere que los colaboradores tienden a mantener su estilo conductual incluso ante distintos escenarios y demandas del entorno laboral, lo cual refleja una alta coherencia entre su comportamiento espontáneo y su respuesta adaptativa en contextos organizacionales.



**Gráfico 2 Conducta Perfil adaptado.**

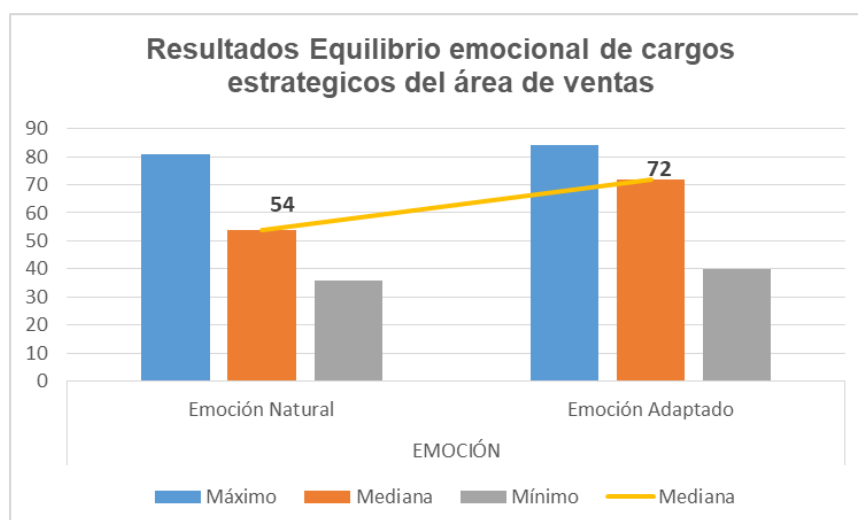
Tabla 2  
*Estadísticos de la dimensión conductual*

Estadísticos descriptivos de la dimensión conductual en el perfil natural y adaptado aplicado a cargos estratégicos de ventas								
	Perfil Natural				Perfil Adaptado			
	D	I	S	C	D	I	S	C
Máximo	97	86	68	100	87	89	53	90
<b>Mediana</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>19</b>	<b>48</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>24</b>	<b>50</b>
Mínimo	53	24	13	14	32	26	14	24
Promedio	69	59	25	46	63	58	32	47

### Dimensión emocional

En el perfil natural, los evaluados se ubicaron en el rango de la medida emocional (mediana de 54 puntos), lo que indica una tendencia a modular la expresión de sus emociones según las exigencias del contexto, equilibrando espontaneidad con capacidad reflexiva. No obstante, en el perfil adaptado se observa un aumento significativo en esta dimensión, alcanzando una mediana de 72 puntos. Este cambio sugiere una mayor inclinación hacia la reflexión y el autocontrol emocional en contextos laborales específicos, lo cual indica que los colaboradores tienden a responder de forma razonada y contenida ante situaciones de presión, priorizando la regulación emocional como parte de su adaptación al entorno profesional.





**Gráfico 3 Equilibrio Emocional.**

Tabla 3  
*Estadísticos de la dimensión emocional*










Estadísticos Descriptivos de la dimensión emocional en el perfil natural y adaptado aplicada a cargos estratégicos de ventas		
	Emoción Natural	Emoción Adaptada
Máximo	81	84
Mediana	54	72
Mínimo	36	40
Promedio	58	68

### Estilo de Liderazgo

Se analizaron los estilos de liderazgo según el modelo Kudert, los cuales reflejan cómo las tendencias conductuales influyen en la forma en que los individuos se relacionan, se comunican y ejercen influencia sobre otros en posiciones estratégicas. Tal como se observa en el Gráfico 4, las puntuaciones más altas en términos de mediana corresponden a los estilos Determinado, Dinámico y Carismático. Esto indica que, en contextos de liderazgo, los

evaluados tienden a actuar de manera competitiva, decidida, enérgica, entusiasta y optimista.

Estas características les permiten orientar a sus equipos hacia el cumplimiento de objetivos, al tiempo que generan compromiso, motivación e impulso hacia resultados sostenibles.

Perfil conductual de Liderazgo aplicado a cargos estratégicos del área de ventas		
Estilo de liderazgo	Nivel	Mediana
<b>Determinado</b>		69
<b>Dinámico</b>		68
<b>Carismático</b>		68
<b>Diligente</b>		59
<b>Flexible</b>		58
<b>Experto</b>		51
<b>Comunicador</b>		48
<b>Perseverante</b>		47
<b>Precavido</b>		39
<b>Conciliador</b>		27

**Gráfico 4 Perfil conductual de Liderazgo.**

### Estilo comercial

Asimismo, se analizaron los estilos comerciales del grupo evaluado, entendidos como la manera en que sus tendencias conductuales influyen en su forma de interactuar y desempeñarse en cargos orientados a la gestión comercial. Tal como se muestra en el Gráfico 5, las puntuaciones medianas más altas corresponden a los estilos Competitivo, Dinámico y Persuasivo. Esto sugiere que, en sus funciones comerciales, los evaluados tienden a adoptar un comportamiento enfocado en la consecución de resultados, planteándose metas ambiciosas y actuando con determinación. Su abordaje comercial se sustenta en una alta capacidad de persuasión y en la respuesta inmediata a las necesidades de los clientes, impulsados por su elevado nivel de influencia interpersonal.

Perfil conductual comercial aplicado a cargos estratégicos del área de ventas		
Estilos comerciales ▼	Nivel ▼	Mediana ▼
Competitivo	<div><div></div></div>	65
Dinámico	<div><div></div></div>	64
Persuasivo	<div><div></div></div>	64
Diligente	<div><div></div></div>	61
Flexible	<div><div></div></div>	60
Experto	<div><div></div></div>	52
Perseverante	<div><div></div></div>	48
Asesor	<div><div></div></div>	44
Precavido	<div><div></div></div>	40
Soporte	<div><div></div></div>	27

**Gráfico 5 Perfil conductual Comercial.**

### Competencias corporativas

En este apartado se evidencia que los cargos estratégicos del área de ventas presentan como competencias predominantes la auto-exigencia y el mejoramiento continuo, la orientación al logro de resultados y el análisis de problemas. Se trata de un equipo altamente enfocado en la búsqueda de la excelencia, que tiende a imponerse metas desafiantes y demuestra un compromiso constante con su desarrollo profesional. Los colaboradores identifican de manera proactiva problemas y oportunidades, realizan diagnósticos acertados y actúan con determinación para alcanzar e incluso superar los resultados esperados, definiendo e implementando acciones concretas, y superando obstáculos con enfoque en la efectividad y la mejora continua.

**Gráfico 6 Resultados competencias Corporativas.**

## CONCLUSIONES

El análisis realizado a través del modelo Kudert ha permitido identificar una serie de fortalezas clave en el perfil conductual y emocional de este equipo de líderes estratégicos en el ámbito comercial. La alineación del perfil conductual con las competencias requeridas para el cumplimiento de la estrategia organizacional muestra una alta sinergia, lo que potencia de manera significativa su efectividad en el ámbito comercial y de ventas.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones conductuales indican que los colaboradores de este equipo se posicionan de manera natural hacia la dominancia e influencia, características esenciales para asumir roles de liderazgo en el área comercial, donde la capacidad de influir y motivar al equipo es fundamental para alcanzar los objetivos comerciales. Además, su estilo de liderazgo determinado, dinámico y carismático les permite orientar a los equipos hacia el logro de objetivos, fomentando un ambiente de alto rendimiento y compromiso.

Estas características están directamente alineadas con las competencias claves organizacionales como la auto-exigencia, orientación al logro de resultados y análisis de problemas, que requieren una mentalidad proactiva, orientada a resolver problemas y altamente enfocado a conseguir resultados ambiciosos.

Además, la adaptación de su perfil emocional, que oscila entre la mesura emocional y la reflexión, les permite tener un equilibrio en la toma de decisiones bajo presión, asegurando que sus respuestas sean tanto racionales como impulsadas por el resultado.

En cargos estratégicos del área de ventas, estos perfiles son fundamentales para garantizar el cumplimiento de la estrategia comercial. Un líder comercial con estas características no solo es capaz de definir y comunicar metas claras, sino también de

movilizar a su equipo hacia la acción, manteniendo un enfoque en el cumplimiento de objetivos. La investigación sobre perfiles de liderazgo en ventas muestra que los equipos dirigidos por líderes con un perfil dominante y persuasivo son más eficaces en la generación de ventas, al mismo tiempo que mantienen un alto nivel de compromiso entre los miembros del equipo.

La capacidad que tienen estos cargos para influir, ser competitivos y tomar decisiones estratégicas de manera rápida y efectiva no solo impulsa las metas comerciales, sino que también asegura que la visión y los objetivos a largo plazo de la compañía se materialicen. En definitiva, la presencia de estos perfiles en roles estratégicos permite a la empresa no solo cumplir con sus objetivos comerciales, sino también actuar a las dinámicas del mercado.

## REFLEXIÓN

En el transcurso de la ejecución de este proyecto, he tenido la oportunidad de profundizar tanto en el análisis de perfiles conductuales como en la importancia de alinear estos perfiles con las competencias claves para alcanzar los objetivos estratégicos de Quala. Este proyecto ha sido una experiencia de aprendizaje invaluable, tanto en el ámbito profesional como académico, que me ha permitido reflexionar sobre varios aspectos clave del entorno empresarial, particularmente en el área de ventas.

Uno de los principales aprendizajes que obtuve al realizar este proyecto es la importancia de comprender cómo los perfiles conductuales de los líderes comerciales se alinean con las competencias estratégicas que la organización necesita para cumplir con sus objetivos. En el caso de Quala, observé cómo la dominancia, influencia y determinación de los líderes comerciales se traduce directamente en su capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas, liderar equipos con confianza, y cumplir con los altos estándares de resultados. Esto refuerza mi comprensión de que en cargos estratégicos, especialmente en el área de ventas, la alineación de las fortalezas conductuales con las competencias organizacionales no es solo una ventaja, sino una necesidad esencial para garantizar el éxito en un entorno competitivo.

Desde el punto de vista académico, este proyecto me permitió aplicar teorías y modelos conductuales a una situación real de negocios, lo que enriqueció mi capacidad para analizar y comprender los perfiles humanos en un contexto organizacional. Aprendí a interpretar los resultados de las evaluaciones conductuales desde una perspectiva crítica y estratégica, identificando cómo cada rasgo de personalidad influye en el comportamiento y desempeño de los líderes dentro de una estructura empresarial.

En este proyecto, aprendí también a utilizar herramientas de evaluación de perfiles conductuales, como el modelo Kudert, que me permitieron obtener información detallada

sobre las características y fortalezas de los líderes comerciales en Quala. Estas herramientas fueron clave para el análisis profundo de los perfiles, ayudándome a comprender cómo las personas se comportan de manera natural y adaptada en distintos contextos laborales. El uso de estos modelos me permitió ofrecer recomendaciones precisas sobre cómo mejorar la alineación de las competencias estratégicas con los perfiles conductuales, algo que sin duda resultará valioso en futuras intervenciones profesionales.

Desde una perspectiva organizacional, este proyecto me permitió observar los perfiles que necesita Quala para operar en un entorno comercial altamente competitivo. Me reafirmó conocer que los perfiles estratégicos de ventas tienen total alineación con los Factores Predictores de Éxito (FPE) de Quala como son: la auto exigencia, orientación al logro y espíritu guerrero para buscar constantemente la excelencia dentro de la cultura organizacional.

En conclusión, este proyecto me ha brindado una valiosa comprensión sobre la relevancia de alinear el perfil conductual con las competencias estratégicas en cargos clave de ventas, lo que tiene un impacto directo en la ejecución de los objetivos organizacionales. A nivel personal y profesional, este proyecto me ha abierto nuevas perspectivas sobre cómo puedo contribuir en el futuro al desarrollo de talento y la optimización organizacional.

Este enfoque de alineación de perfiles y competencias ha sido ampliamente respaldado por estudios recientes, como el de Kaufman y Bishop (2021), quienes destacan la importancia de la integración de las características conductuales y las competencias clave para el liderazgo efectivo en cargos estratégicos. Según estos autores, un adecuado alineamiento de las competencias con los perfiles conductuales de los líderes permite no solo alcanzar los objetivos de la empresa, sino también fomentar una cultura organizacional sólida que impulse la innovación y el crecimiento sostenido.



## REFERENCIAS

- Aguinis, H., & O'Boyle, E. (2019). Performance management for the 21st century: A roadmap for better practices. *Journal of Applied Psychology*.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000344>
- Allende, C. (2024). Gestión por Competencias: Estrategias para el Éxito Empresarial. Cobee Blog. Recuperado de <https://cobee.io/blog/gestion-de-competencias/>
- Aon. (2021). 2021 Global Employee Engagement Trends Report. Aon.
- Avolio, B. J. (2019). *Developing Authentic Leadership*. Sage Publications
- Avolio, B. J. (2019). *Leadership development in balance: Made/born*. Psychology Press
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2019). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2019). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. McGraw-Hill Education
- Becker, B. E., & Huselid, M.A. (2019). High Performance work systems and firm performance: A Synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1108/s0742-730120190000037003>
- Bessant, J., & Francis, D. (2019a). Developing a capability framework for innovation. *Journal of Business Research*.

Bessant, J., & Francis, D. (2019b). *Strategic Management: Innovation and Entrepreneurship*. Prentice Hall.

Bock, L. (2019). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2018). *Talent management in the 21st century: Building and leading the workforce of tomorrow*. Harvard Business Review Press

Boyatzis, R. E. (2019). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Your Organization*. Wiley.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2019). *The search for global talent: Strategies for attracting and retaining high performers*. Oxford University Press.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.

Deloitte. (2020). *Global human capital trends 2020: The social Enterprise at work*. Deloitte insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/topics/global-human-capital-trends.html>

Gallup. (2020). *State of the Global Workplace Report*. Gallup.

Gibbons, J., & Simmers, C. (2020). Behavioral competencies for organizational effectiveness: A comprehensive model. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 130-146. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0203>

Goleman, D. (2020). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Press.

González, M. (2021). La efectividad del modelo DISC en la identificación de competencias. *Revista de Psicología Organizacional*.

Harvard Business Publishing (2024). *Why Strategic Alignment Matters – And How to Achieve It*. Harvard Business Publishing Corporate Learning.

[www.harvardbusiness.org](http://www.harvardbusiness.org)

Heskett, J. L. (2019). *The Management of Organizations: Implementing Strategic Human Resources Management*. Wiley.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2019). The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. Free Press.

Kahn, W. A., & Morrow, P. C. (2020). Employee Engagement and organizational performance: A review of the empirical evidence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

Kaufman, E., & Rios, R. (2021). Fostering creativity in the workplace: The role of team dynamics and cognitive flexibility. *Journal of Business Psychology*, 36(3), 521-537.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2020). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (7th ed.). Wiley

Levenson, A. (2018). *Using workforce analytics to improve strategy execution*. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>

London, M., & Smither, J. W. (2020). 360-degree feedback: A tool for career development. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 354-366.  
<https://doi.org/10.1017/iop.2020.32>

Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.

Marston, W. M. (2018). *Emotions of normal people*. New York: Harcourt, Brace & Company. (Original work published 1928)

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2020). Emotional intelligence and leadership: A critical review. *Leadership & Organization Development Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0424>

Mckinsey & Company. (2020). *The future of work after COVID -19*.

Mckinsey & Company. (2021). *Cómo desarrollar las habilidades de la fuerza laboral en grande, para prosperar durante y después de la crisis de la COVID-19*. Recuperado de

Mckinsey & Company. (2023). *Essential components of learning and development strategy*. <https://www.mckinsey.com>

Mettl. (2023). *Evaluaciones de competencias técnicas y conductuales*. Recuperado de Mettl.

Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education

Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. *Estudios Gerenciales*,

Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-71. Recuperado de <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>

Pérez, A. (2021). Rasgos de comportamiento y competencias clave en el entorno laboral. *Revista de Psicología Organizacional*.

Pulakos, E. D. (2020). *Achieving results through people: The science and practice of performance management*. Wiley.

Roberts, L. (2020). Leveraging DISC for competency development in sales teams: The Johnson & Johnson case. *Journal of Organizational Behavior*,

Schneider, B., et al. (2020). *Climate Strength: How Workplace Cultures Drive Business Results*. Berrett-Koehler Publishers.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2021). *Competency at Work*. Wiley.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2019) Are we there yet? What's next for HR? *Human Resources Management*.

Ulrich, D., & Dulebohn, M. (2019). *Human Resource Champions: The Next Generation*. Harvard Business Review Press.

Vaiman, V., & Vance, C. M. (2021). *Global talent management: A strategic approach*. Routledge.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Developing Management Skills*. Pearson Education.

Wright, P. M., & *Nashii, L. H.* (2019) Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Research in organizational Behavior*.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2019.11.002>

Zenger, J., & Folkman, J. (2019). *The new leadership playbook: How to create a culture of leadership at every level*. Harvard Business Review Press.