



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Diseño de un modelo interno de selección de personal para área de ventas de la empresa Cirugía EC.

Línea de Investigación:

Gestión Integrada de organizaciones y competitividad sostenible.

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Lcda. Daniela Victoria Cajamarca Merchán

Tutor metodológico:

PhD. Betty Pastora Alejo

Tutor técnico:

PhD. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO



Yo, **Héctor Sebastián Pérez Manosalvas** con C.I: **1721529186** en mi calidad de tutor técnico del proyecto de investigación titulado: **Diseño de un modelo interno de selección de personal para área de ventas de la empresa Cirugía EC.**

Elaborado por: **Daniela Victoria Cajamarca Merchán**, C.I: **172368473-2**, estudiante de la Maestría: **Gestión del Talento Humano**, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 02 de abril de 2025



Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO



Yo, **Alejo Betty Pastora** con C.I: **1759364332** en mi calidad de tutor metodológico del proyecto de investigación titulado: **Diseño de un modelo interno de selección de personal para área de ventas de la empresa Cirugía E.C.**

Elaborado por: **Daniela Victoria Cajamarca Merchán**, C.I: **172368473-2**, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 02 de abril de 2025

**BETTY
PASTORA
ALEJO**

Firmado digitalmente
por BETTY PASTORA
ALEJO
Fecha: 2025.04.09
17:19:39 -05'00'

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, **Daniela Victoria Cajamarca Merchán** con C.I: **1723684732**, autor/a del proyecto de titulación denominado: **Diseño de un modelo interno de selección de personal para área de ventas de la empresa Cirugía EC.**

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 02 de abril de 2025

Firma

TABLA DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLOGICO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	2
<i>Pregunta de investigación</i>	4
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
<i>Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos</i>	5
<i>Alcance de la Investigación</i>	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
1.2 Contextualización general del estado del arte	6
<i>Antecedentes de la investigación</i>	6
1.3 Fundamentos teóricos.....	12
1.4. Proceso investigativo metodológico	13
<i>Enfoque de la investigación</i>	13
<i>Alcance de investigación</i>	13
<i>Diseño de investigación</i>	14
Investigación de campo	15
<i>Tipo de estudio</i>	15
1.5 Métodos, técnicas e instrumentos	17
Entrevistas	17
Encuesta	17
1.6 Análisis de resultados.....	17
Resultados Encuestas	17
Resultados de la entrevista	27
CAPÍTULO II: PROPUESTA	32
2.1 Fundamentos teóricos aplicados	32
<i>Perfil de cargo para ventas de equipos médicos</i>	32
<i>Manual de descripción de funciones</i>	33
<i>Teoría del Ajuste Persona – Puesto</i>	34
<i>Reclutamiento de personal</i>	34
<i>Reclutamiento Interno</i>	35
<i>Canales de difusión interna de la vacante</i>	35

<i>Procesos de postulación para candidatos internos</i>	36
<i>Reclutamiento Externo de personal</i>	36
<i>Estrategias para la captación de talento en ventas especializadas</i>	37
<i>Preselección de personal</i>	37
<i>Objetivos del proceso de selección</i>	38
Evaluación por competencias en ventas consultivas.....	38
Evaluaciones	39
<i>Entrevistas basadas en competencias y desempeño</i>	39
<i>Contratación de personal</i>	40
Teoría del Contrato Psicológicos.....	40
Onboarding o Inducción	41
2.2 Descripción de la propuesta	41
Historia de la Compañía	42
Misión	43
Visión	43
Valores Institucionales.....	43
a. Estructura general de la propuesta.....	45
b. Explicación del aporte	45
Análisis y descripción del cargo	45
Categorización de cargos.....	48
Requisitos mínimos para la clasificación de cargos	49
c. Estrategias y/o técnicas	50
Etapa 1.....	50
Necesidad de personal.....	50
Etapa 2.....	52
Reclutamiento de personal	52
Formas de reclutamiento externo	52
Presupuesto de la propuesta	53
<i>Presupuesto de reclutamiento</i>	54
Reclutamiento Interno	54
Proceso de Filtrado y selección de candidatos.....	55
Funcionalidades de Zoho Recruit.....	55
Etapa 3.....	57
Proceso de selección de personal.....	57
Entrevista inicial	57
Propuesta de preguntas para la entrevista inicial	58

Verificación de referencia.....	59
Convocatoria inicial	59
Etapa 4.....	62
Proceso de Evaluación.....	62
Herramienta de utilización práctica Test Gorilla	62
Ventajas asociadas con la utilización	62
Procedimientos para la implementación de la herramienta	63
Etapa 5.....	64
Contratación	64
Evaluaciones prácticas.....	65
Implementación de un modelo de evaluación y onboarding	65
Entrevista ejecutada por el director de área	68
<i>Proceso de Decisión y Comunicación a los Candidatos.....</i>	68
2.3 Validación de la propuesta	69
2.4 Matriz de articulación de la propuesta	71
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	77
ANEXO 1.....	77
FORMATO DE ENCUESTA	77
ANEXO 2.....	80
FORMATO DE ENTREVISTA.....	80
ANEXO 3.....	81
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA (3 EXPERTOS).....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.....	3
FIGURA 2.....	18
FIGURA 3.....	18
FIGURA 4.....	19
FIGURA 5.....	20
FIGURA 6.....	20
FIGURA 7.....	21
FIGURA 8.....	22
FIGURA 9.....	22
FIGURA 10.....	23
FIGURA 11.....	24
FIGURA 12.....	24
FIGURA 13.....	25
FIGURA 14.....	25
FIGURA 15.....	26
FIGURA 16.....	27
FIGURA 17.....	44
FIGURA 18.....	45
FIGURA 19.....	50
FIGURA 20.....	51
FIGURA 21.....	56
FIGURA 22.....	57
FIGURA 23.....	61
FIGURA 24.....	62
FIGURA 25.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	16
TABLA 2.....	47
TABLA 3.....	48
TABLA 4.....	49
TABLA 5.....	53
TABLA 6.....	54
TABLA 7.....	55
TABLA 8.....	60
TABLA 9.....	65
TABLA 10.....	66

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El proceso de selección de personal en el ámbito de la comercialización de equipos médicos es esencial para garantizar la eficiencia y un desempeño óptimo dentro de una organización. Este procedimiento conlleva la elaboración de un modelo interno que facilite la identificación y contratación de vendedores con la especialización y habilidades técnicas requeridas. Mediante la optimización de la selección, se consigue atraer profesionales de formación avanzada, lo cual fomenta el crecimiento y la presencia de una empresa dentro de un mercado bastante competitivo.

En este contexto, las empresas que pertenecen al sector de la salud constantemente enfrentan desafíos como la necesidad de mantenerse a flote en el mercado, asegurar la excelencia de sus servicios, así como también, tecnologías de vanguardia que le permita innovar constantemente. La obtención de éxito en tales condiciones depende significativamente del capital humano como factor diferenciador. En respuesta a esta interrogante, el autor Cardona-Arbeláez (2022) enfatiza la importancia del apoyo al personal en las áreas comerciales, dado que las entidades dedicadas a las ventas consultivas experimentan cambios constantes, lo que requiere tener un personal altamente motivado que permita obtener resultados significativos en este mercado.

Ante esto, es importante recalcar que tiempo atrás el departamento de Recursos Humanos que se establecía en las empresas relacionadas con estas áreas, únicamente se enfocaba en tareas administrativas básicas, como el manejo de nóminas. Además, el aumento de la competitividad y la globalización son componentes estratégicos para el crecimiento de empresa. En el presente, RRHH desempeña un papel vital en la contratación y el desarrollo del talento humano, asegurando que las personas cuenten con habilidades y competencias necesarias para cumplir con las funciones que contribuyan al crecimiento y éxito de la organización.

Salinas, José María (2020) en su revista de investigación científica *“Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas Latinoamericanas”*, expone al reclutamiento de personal como un proceso que ha dejado de ser tradicional para convertirse en un proceso atractivo y moderno. Hoy por hoy, las exigencias de las empresas por conseguir los mejores candidatos para una vacante han impulsado dejar de lado los procesos tradicionales dando paso a la conectividad y a la utilización de instrumentos y técnicas avanzadas que permitan identificar a candidatos potenciales que se adapten con los distintos cambios en la gestión de personal y de esta forma contribuyan al rendimiento y desarrollo a través de la tecnología.

De la misma forma Johnson, A (2019) en su revista científica de *“Elección y Selección”* señala que es indispensable que todo el proceso de reclutamiento se realice de manera clara y responsable

por parte del departamento de talento humano de una empresa, en base a ello, un futuro candidato debe ser serio, con criterio, dinámico y objetivo para aspirar al cargo ofertado y de esta forma se logre seleccionar una persona adecuada, alineada y enfocada hacia las políticas de una empresa. Cabe destacar, que la industria de la salud ha registrado un crecimiento considerable en los últimos años, motivado en parte por la innovación tecnológica y la demanda creciente de mejores servicios médicos.

En la categoría de la gestión del talento humano, ha tenido un gran impacto puesto que una adecuada selección y formación de personal de ventas es esencial para asegurar las relaciones con los clientes y el triunfo comercial. Gerardini Garay Almendra, (2021) en su análisis de las *“Estrategias de comercialización en la venta de equipos médicos y hospitalarios”*, destaca la importancia de utilizar estrategias en el ámbito de recursos humanos para comercializar equipos especializados, su principal enfoque enfatiza que la selección y formación oportuna del personal para ventas contribuye significativamente a la fidelización de los consumidores y al posicionamiento de la empresa en el mercado.

En ese orden de ideas, es esencial una elección acertada no solo para la captación efectiva de nuevos clientes, sino también para garantizar la lealtad de los empleados a largo plazo. Por ello, la habilidad de una empresa para destacarse en este tipo de mercado de alta competencia depende en gran medida de colocar un equipo profesionalmente preparado. Para el área de la salud tanto la calidad del servicio brindado como el conocimiento técnico del personal, son factores claves que impactan de manera significativa en las decisiones de adquisición.

Chiavenato (2018) menciona que las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Es decir, las empresas escogen a las personas que desean tener como colaboradores y a su vez las personas escogen las organizaciones donde quieren trabajar para aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias, sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que se comunique y divulgue las oportunidades de trabajo de forma clara y detallada que permita a los postulantes localizar las propuestas e iniciar una relación laboral. Del mismo modo el autor, destaca la importancia de implementar un proceso interno de selección que traiga consigo la principal ventaja de ahorrar tiempo y recursos que de otro modo se derrocharían en largas búsquedas externas.

Problema de investigación

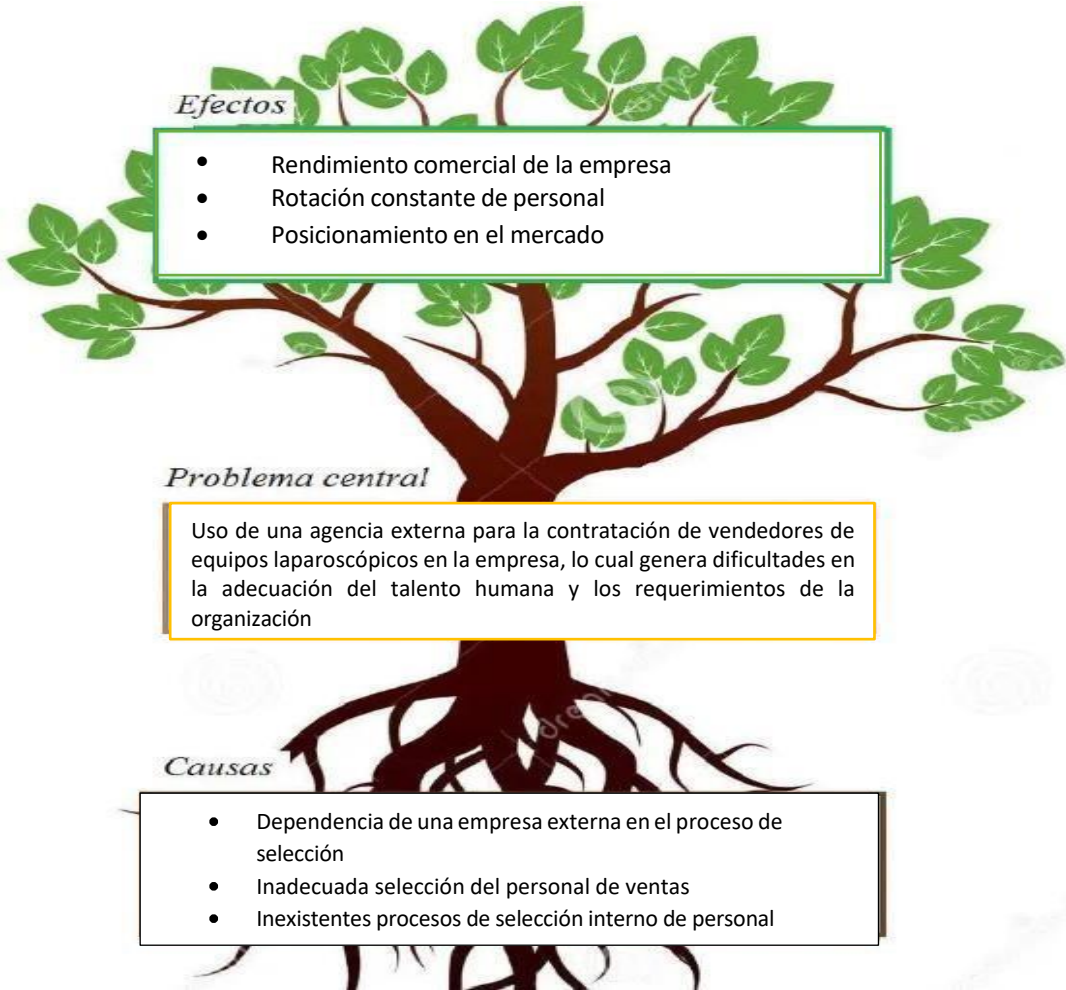
Chiavenato (2018) menciona que un proceso de selección estructurado posibilita que las compañías incrementen su eficacia en la captación de talento humano, garantizando que los aspirantes seleccionados satisfagan los requerimientos del cargo y se incorporen con mayor facilidad. Al depender de terceros, la compañía pierde el control sobre la valoración de habilidades y el reconocimiento de

perfiles apropiados. De la misma forma, un modelo interno permite ajustar las estrategias de selección de acuerdo a las necesidades particulares de la organización, fomentando una gestión del talento más estratégica y duradera.

En este ámbito, la comercialización de dispositivos médicos demanda no solo innovación tecnológica, sino también un equipo de ventas altamente cualificado que asegure la consolidación de relaciones sólidas con los clientes y el éxito comercial. Para Cirugía EC., la administración del capital humano adquiere una importancia particular, dado que la selección y captación de personal de ventas tiene un impacto directo con la fidelización de los clientes y la posición de la empresa en un entorno de mercado altamente competitivo. Por ello, el impacto que se logre en la adquisición de nuevos empedados es fundamental para robustecer la confianza en un servicio fundamentado en conocimiento técnico y excelencia en la atención.

Figura 1

Árbol del Problema



Nota. Análisis del problema en la empresa Cirugía E.C.

El procedimiento de selección de personal constituye un elemento crucial para el avance y expansión de una organización dado que facilita la identificación y reclutamiento de los aspirantes aptos para cada posición laboral. En Cirugía EC., el reclutamiento de personal está condicionado por una empresa externa, lo que se transforma en costos elevados y, en varios casos, en contrataciones que no cumplen con el perfil requerido por la empresa. Debido a la falta de un esquema interno de selección se limita la capacidad de realizar una evaluación sistemática de los candidatos y de conservar el capital humano existente. Dentro de este marco Werther y David (2008) señala que la selección de personal constituye un proceso importante que permite que las empresas identifiquen a los candidatos más aptos para cada posición, alineando sus competencias y cualidades a las demandas de la organización. En consecuencia, para la empresa resulta esencial la elaboración de un modelo de selección interno para el departamento de ventas que permita una valoración objetiva de las competencias que se ajusten a la vacante existente.

Debido a lo anterior, se torna imprescindible la formulación de un modelo de selección interno para el departamento de ventas en Cirugía EC., que facilite una evaluación imparcial de las habilidades de los aspirantes y la selección de candidatos adecuados a la vacante disponible. Este modelo no solo disminuye los gastos asociados con la contratación, sino que también fomenta la profesionalización del equipo comercial y el avance organizacional, lo cual garantiza un proceso eficaz y en consonancia con los objetivos estratégicos establecidos.

Pregunta de investigación

¿Qué aspectos se deben incluir en el diseño de un modelo interno de selección de personal para el proceso de contratación de vendedores de equipos laparoscópicos, que cubra las etapas correspondientes en la captación de los candidatos que cumplan con los requisitos técnicos y comerciales establecidos por Cirugía EC.?

Objetivo general

Desarrollar un modelo interno de selección de personal para el departamento de ventas en Cirugía EC., que cumpla con las diferentes etapas y se alinee a las necesidades específicas de la empresa.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos del modelo interno de selección de personal
- Establecer el perfil del cargo necesario para el departamento de ventas de Cirugía EC., detallando las destrezas técnicas, el dominio de equipos laparoscópicos y las habilidades comerciales requerida.
- Desarrollar el modelo interno de selección a través que cumpla con las etapas, de Necesidad de la vacante, reclutamiento, preselección y contratación.

- Valorar la propuesta del proceso interno de selección a través de criterios especialistas en áreas relacionadas con el fin de que sus criterios aseguren su efectividad y relevancia.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos

La implementación de este proyecto no solo beneficiará a Cirugía EC., al optimizar sus técnicas de aplicación, sino que también, impondrá una influencia positiva en el sector profesional de recursos humanos. Con este modelo de estudio se tendrá la oportunidad de brindar al nuevo o antiguo personal la percepción de un proceso de reclutamiento claro y basado en estrategias de procesos de selección pasados. Finalmente, el modelo ofrece posibilidades de formación y consolidación profesional del equipo, renovando competencias con métodos modernos de selección cómo avances del sector de recursos humanos en su conjunto.

Igualmente, la propuesta para establecer un modelo de selección realizado de forma interna es un ejemplo de gran relevancia para medianas empresas que no realicen por sus propios medios este proceso ya que al momento de su implementación podría optimizar costos y recursos. Desde el punto de vista académico, el estudio podría generar publicaciones o recursos didácticos que contribuyan a la bibliografía existente acerca de la selección de personal en áreas especializadas del sector de la salud.

Entre los beneficiarios directos del proyecto se incluyen:

- Cirugía E.C., mediante la disminución de gastos y la mejora de calidad en sus contrataciones, consiguiendo además un personal altamente calificado.
- El departamento administrativo de la compañía, que será capacitado en procesos de selección interna de empleados.
- Los empleados del futuro, que se incorporen a un proceso de selección más organizado y claro.

Alcance de la Investigación

En consecuencia, el modelo de selección de personal desarrollado para Cirugía E.C: tuvo como objetivo demostrar la necesidad de ajustar los procesos de contratación a las demandas específicas del sector de equipos médicos. Un estudio realizado por Torres Flórez, Dagoberto y colaboradores (2019) señala que las instituciones de salud han implementado políticas sistemáticas que favorecen la cobertura de vacantes priorizando el talento interno y utilizando modelos de selección por competencias.

El objetivo de este estudio se centró en desarrollar un modelo de selección interno para el área de ventas de equipos laparoscópicos en Cirugía E.C. con el fin de realizar este análisis se obtuvo un conjunto de veinte y dos trabajadores, a los que se les efectuaron encuestas y entrevistas con la

finalidad de recolectar datos acerca de las necesidades, percepciones y desafíos que implica el proceso de selección interno. Los datos recolectados establecieron un fundamento para examinar e interpretar la situación actual del proceso de contratación de vendedores expertos en estos dispositivos. La investigación finaliza con la valoración de especialistas en recursos humanos, que evaluarán la eficiencia y viabilidad del modelo sugerido.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.2 Contextualización general del estado del arte

Antecedentes de la investigación

Hoy en día, los procesos de selección de personal son considerados como uno de los cimientos esenciales en la administración de recursos humanos en todas las entidades. Tal es el caso que, un correcto reclutamiento no solo potencia el desempeño de una empresa, sino que también ayuda a disminuir los gastos operativos convirtiéndose en un aumento de productividad. En síntesis, desarrollar y aplicar estrategias efectivas en la selección de personal y que este proceso sea interno es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

En investigaciones pasadas acerca de los procesos de selección en áreas especializadas de contextos empresariales, considerando las estrategias administrativas que facilitan la adquisición de talento, se resaltan ciertos estudios como referentes significativos. Estas investigaciones proponen un valioso marco teórico y metodológico esencial para el diseño de un proceso de selección de personal elaborado de forma interna en el área de ventas de equipos laparoscópicos de Cirugía EC. De igual forma, se puede establecer una base de investigación bien organizada y fundamentada.

1. **Título:** Diseño de un proceso de selección de personal basado en competencias conductuales para el puesto de atención e información al usuario de Asista Centros Médicos.

Autora: María Bethania García Golitía (2021)

Tipo de documento: Trabajo de titulación para Magister en Gestión del Talento Humano.

Objetivo general de la investigación: Elaborar un proceso de selección de personal centrado en habilidades conductuales para el cargo de Atención e Información al Usuario en Asista Centro Médico de Quito, utilizando perfiles de competencias, cuestionarios de habilidades, entrevistas de incidentes críticos y paneles de especialistas.

Metodología aplicada: El proyecto utiliza un método de campo y documental, la información se obtuvo del personal actual del puesto de atención e información al usuario. Este proyecto implica una investigación descriptiva, ya que se enfoca en la adquisición de habilidades requeridas para alcanzar un rendimiento superior al puesto. Se aplicaron dos métodos de investigación por un lado el inductivo donde se aplicó metodología de selección por competencias y un método **analítico – sintético** con el propósito de diseñar el proceso de selección fundamentado en competencia según rasgos del personal actual.

Principales conclusiones y hallazgos: El estudio radica en la inadecuada adaptación de los nuevos integrantes al puesto de trabajo, que se transmite en índices de rotación y rendimiento. Es

imprescindible entender que el problema surgió principalmente por la ausencia de un proceso de selección eficiente y ajustado a las demandas de la empresa, el mismo que debería facilitar la contratación de individuos ajustados de forma óptima a su cargo laboral. Se propuso un proceso de selección fundamentado en un perfil de competencias, creado específicamente para el cargo de atención e información al usuario que permita como evidencias obtener empleados con mejor rendimiento.

Aporte a la presente investigación: Se utilizaron tres herramientas del modelo Hay Group, como el cuestionario de competencia de 180º, entrevistas de sucesos críticos y paneles de especialistas para definir un perfil de competencias que permita a la organización tener un modelo de comportamientos y acciones que demuestren el rendimiento del cargo.

Comentario general

Este análisis ofrece un método práctico para optimizar la selección personal en áreas de servicio e información al cliente. El objetivo fue garantizar que los individuos se ajusten a su labor, el modelo basado en competencias, permite reducir la cantidad de rotación de personal y mejorar el rendimiento del equipo de trabajo. Las herramientas utilizadas son especialmente útiles para aquellas empresas que buscan afinar sus procesos de selección, garantizando que el candidato que encaje mejor con el puesto sea el elegido.

2. **Título:** Gestión de talento humano y calidad del servicio del área de salud.

Autora: Carmen Alexandra Durán Sánchez (2023)

Tipo de documento: Trabajo de Titulación, previo a la obtención del grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Objetivo general de la investigación: Establecer cómo la administración del talento humano afecta la calidad del servicio en el sector de la salud, debido a la ineficiencia e ineficacia en la implementación de los procesos y procedimientos documentados en los puestos laborales, lo que restringe el rendimiento laboral del personal de recursos humanos ocasionando que sea deficiente.

Metodología aplicada: El proyecto se fundamentó en un estudio exploratorio con el objetivo de llevar a cabo una descripción de la gestión del talento humano, además de evaluar la calidad de los servicios de los colaboradores del sector de la salud. El estudio mantuvo un enfoque de campo y documental, ya que la información fue recolectada del personal actual en el cargo de atención, así también, se utilizó una investigación descriptiva que se enfoca en las habilidades necesarias de un empleado para alcanzar un rendimiento superior al cargo.

Principales conclusiones y hallazgos: El estudio tuvo un impacto teórico que contribuyó a la bibliografía

académica con las variables de administración del talento humano y calidad del servicio, con el objetivo de ampliar el conocimiento. De igual manera, los resultados obtenidos contribuyeron de manera significativa a la empresa analizada, el Hospital General Francisco de Orellana, ya que no se han realizado investigaciones parecidas en el personal. Finalmente, la investigación evidenció, que, al llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano, la calidad del servicio proporcionado a los usuarios incrementaría, dado que los empleados se comprometerían con la visión, misión, objetivos y metas que se plantean en áreas como el de la salud.

Aporte a la presente investigación: Al concluir el estudio, se determinó que la atención oportuna que se proporcione al personal potencia su capacidad para transmitir credibilidad y confianza. Uno de los instrumentos empleados en esta investigación fue el coeficiente de Rho de Spearman, este instrumento facilita la evaluación de la similitud entre las relaciones que deben ser establecidas entre los empleados y los posibles clientes. Además, optimizar el proceso de gestión del talento humano, manteniendo los estándares de cada puesto de trabajo y también definir un plan de formación que potencie habilidades garantiza la presencia de profesionales competentes en la organización.

Comentario general

La investigación previamente citada subraya la relevancia de una correcta administración del recurso humano para incrementar la calidad del servicio en el sector de la salud, en concordancia con la necesidad de perfeccionar los procesos de selección y desarrollo del personal. El estudio evidencia que una adecuada administración influye en el compromiso y rendimiento de los empleados, lo que resulta esencial para asegurar un servicio eficaz. Estos descubrimientos son pertinentes en mi proyecto de investigación, puesto que subrayan la relevancia de crear procesos de selección fundamentados en habilidades que garanticen la contratación de profesionales competentes, disminuyendo la rotación y potenciando el desempeño de la organización.

3. **Título:** Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorios e insumos médicos.

Autor: Luis Felipe Ríos Escaleras (2020)

Tipo de documento: Trabajo de Titulación para Magister en Dirección de empresas.

Objetivo general de la investigación: Examinar cómo la gestión del talento humano influye en el ámbito de ventas de reactivos de laboratorio e insumos médicos y en base a ello proponer un manual de funciones, reglamento interno y esquema funcional que permita mejorar la gestión del talento.

Metodología aplicada: La investigación utilizó un modelo descriptivo-explicativo, a través de la consulta y el análisis literario de varios autores. El enfoque permitió identificar las posibles soluciones y

orientaciones que se deben considerar al momento de proponer un modelo de gestión del talento humano que se ajuste a la realidad y los requerimientos de una empresa. Los factores que influyeron en la investigación fueron el compromiso con la organización, satisfacción e involucramiento en el trabajo, requerimientos de formación.

Principales conclusiones y hallazgos: El estudio determinó que la dificultad reside en los procedimientos del departamento de recursos humanos, que lleva a cabo tareas de forma parcial, desde el proceso de selección hasta la contratación. Hay tareas que no se realizan, ya sea por falta de conocimiento o centralización de procesos. Por lo tanto, los trabajadores no se sienten completamente comprometidos con su trabajo.

Aporte a la presente investigación: A través de la propuesta se instauró un proceso de administración del talento humano que posibilitó crear una ventaja competitiva. Al administrar este recurso de manera eficaz, la compañía consiguió alcanzar sus metas organizacionales y se enfocó en crear un entorno de trabajo adecuado que facilite a sus empleados el desempeño eficaz de sus tareas.

Comentario general

El estudio destaca la importancia de crear un plan para gestionar de forma correcta el talento humano, mejorando las acciones de como elegir, entrenar y evaluar al personal. Sus resultados se muestran que un proceso de selección y desarrollo, disminuye la rotación. Un plan basado en habilidades, brinda la posibilidad de que los empleados se adapten mejor, se sientan identificados con las metas y cumplan sus objetivos empresariales.

4. **Título:** Diseño de un Manual de selección de personal para la compañía SCODA CÍA. LTDA.

Autora: Lcda. Samantha Elizabeth Coque Vivuña (2024)

Tipo de documento: Trabajo de Titulación, previo a la obtención del grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Objetivo general de la investigación: Elaborar un manual de selección de personal que facilite la disponibilidad de herramientas técnicas para captar y elegir a los empleados altamente cualificados para los distintos departamentos que componen la organización. Se espera que el trabajo tenga un impacto positivo en la utilización de herramientas tecnológicas.

Metodología aplicada: Aplicaciones de enfoque cuantitativo y cualitativo que analiza la situación de la empresa en todo su contexto de forma objetiva y cercana a su personal, con el objetivo de obtener una perspectiva completa de cómo un manual influiría en el proceso de selección y cómo se percibe tanto por los aspirantes como por los encargados de la contratación.

Principales conclusiones y hallazgos: De acuerdo con los resultados de la investigación, se identificaron

elementos que requieren corrección, optimización y potenciación en el proceso de selección. La secuencia lógica del procedimiento se caracteriza por una comunicación efectiva, no obstante, no existen documentos concretos que describan rutas, protocolos y normativas de personal seleccionado o potencial. Es evidente que existen múltiples limitaciones que requieren un análisis exhaustivo por parte de los departamentos involucrados, dado que de esta manera se promueve el avance de la organización.

Aporte a la presente investigación: La ausencia de un modelo de selección en la empresa representa una oportunidad estratégica para la incorporación de tecnologías que proporcionen eficiencia, imparcialidad y análisis sofisticados. La integración de herramientas tecnológicas en este enfoque de selección mejora la calidad de los procesos de contratación y facilita la integración de la empresa en un mercado laboral contemporáneo, caracterizado por su celeridad en los procedimientos y su innovación constante.

Comentario general

En el marco de esta situación, se pudo establecer que la elaboración de un Manual de selección para la empresa, fue una estrategia viable debido a su alcance e implementación. Para esta empresa constituyo un avance significativo en la optimización del proceso de adquisición de talento. Las entidades que conforman este modelo permiten emplear instrumentos que facilitan una estructura eficiente en estos procesos. La estrategia se alinea de manera estrecha con las necesidades de la entidad, sin embargo, es importante mencionar que actualmente las empresas siguen una secuencia lógica en la selección de candidatos, por lo cual se limita la capacidad de estandarizar y dar objetividad en estas decisiones.

5. **Título:** Diseño de una propuesta para la creación de un departamento de Talento Humano para la empresa distribuidora de equipos e insumos médicos JON DIE MEDICAL, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Autora: Martha Estefanía Polanco Aguilar (2016)

Tipo de documento: Trabajo de Titulación

Objetivo general de la investigación: Su objetivo principal se centró en el diseño e implementación de un departamento de talento humano a través de un diagnóstico que permita conocer la condición actual de la gestión de talento humano que se realiza en la empresa. Un análisis enfocado en investigar deficiencias actuales de reclutamiento, selección, formación y retención de talento que permita dar paso a metodologías avanzadas que increpen en tecnología artificial.

Metodología aplicada: Utilizó una metodología mixta integrando instrumentos cuantitativos y

cualitativos. Inicialmente, se llevó a cabo un diagnóstico preliminar a través de encuestas sistemáticas a los empleados para evaluar su satisfacción laboral, las percepciones respecto a la selección y formación, así como, las expectativas respecto al desarrollo profesional. Se aplicaron encuestas y entrevistas semiestructuradas que permitan profundizar en estrategias vigentes y los retos inherentes a la administración del capital humano, el análisis establece una comparación entre las respuestas de los trabajadores y los objetivos estratégicos de la empresa, detectando discrepancias en los procedimientos de selección, evaluación, formación y retención de sus vendedores.

Principales conclusiones y hallazgos: Se centra en la exigencia de instaurar un departamento especializado en la administración de recursos humanos, los datos obtenidos mostrando las deficiencias en los procesos de selección, administración del rendimiento y desarrollo humano, los factores que impactan negativamente en la productividad y el clima laboral. En consecuencia, se planteó el diseño de este departamento que permita optimizar el rendimiento de los trabajadores, brindar remuneraciones equitativas, describir funciones acordes con las habilidades individuales, comunicación asertiva y el estímulo en la identificación.

Aporte a la presente investigación: La contribución se centra en la formulación de procesos estructurados de selección de personal, la administración del rendimiento y desarrollo humano, que permitan optimizar la productividad y el clima laboral. La instauración de un departamento en esta área posibilita la formalización de los procedimientos de contratación, evaluación del rendimiento, la formulación de programas de formación y desarrollo profesional orientados a potenciar las habilidades de los empleados.

Comentario general

La propuesta de esta tesis subraya la relevancia de organizar procedimientos de selección que ayuden a potenciar la productividad y el ambiente laboral, esta perspectiva es pertinente en el caso de estudio de la empresa Cirugía EC., dado que aborda las insuficiencias que existen en un proceso de selección de personal manejado de forma incorrecta. Esta metodología presenta problemas similares como la ineficiencia en los procesos externos, por ello, los enfoques propuestos como establecer departamento internos o especializados dentro de la organización podría ayudar a optimizar el proceso de selección a través de funciones, procedimientos y evaluaciones se mejoraría la productividad y el clima organizacional.

1.3 Fundamentos teóricos

El capital humano constituye el recurso máspreciado de una entidad, dado que su aptitud, compromiso y competencias son factores importantes en el éxito y la competitividad del mercado. Por otra parte, la administración del capital humano conlleva no solo la capacitación y retención del personal, sino también la optimización de procesos de selección que garanticen la integración de

individuos aptos para las posiciones estratégicas.

Chiavenato Idalberto. (2018), sostiene que la selección de personal constituye un proceso intrínseco que es esencial en la administración de recursos humanos, puesto que facilita la comparación entre las competencias y las habilidades del personal. Con respecto a los candidatos y las exigencias del puesto, se busca minimizar la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones con un método basado en promoción y reasignación de empleados que ya posean una comprensión profunda de la cultura laboral y los procedimientos internos que disminuyan costos vinculados a la contratación.

(Kotler, 2022) introduce el concepto de selección interno, como una forma de considerar a los empleados como clientes dentro de la organización. Esta estrategia fomenta la identificación y el compromiso de los individuos involucrados, es decir, los empleados se comprometen con la misión y la visión corporativa que se transforma en una ventaja competitiva. Según, Bohnenberger (2005) los lineamientos de contratación, desarrollo y retención de personal, son elementos fundamentales para un proceso de reclutamiento interno puesto que permiten una comunicación directa entre el personal y sus superiores además del cumplimiento de las metas estratégicas.

Para las ventas consultivas, el candidato debe tener un perfil basados en competencias comerciales y en habilidades estratégicas relacionadas. De acuerdo con Kloter, Keller & Chernev, (2022) este tipo de referencias implica un modelo de selección que optimice la eficiencia del puesto y asegure que el posible personal seleccionado tenga conocimiento profundo del sector y se ajuste a las dinámicas del mercado. La aplicación de una metodología basada en ventas consultivas favorece el robustecimiento de la infraestructura interna y disminuye la dependencia de entidades externas.

En última instancia, las propuestas de Paiva de Báez Gladys (2024) y Wendy Bravo Ross (2022) proporcionan una perspectiva contemporánea sobre la selección interna, subrayando que la implementación de modelo internos sólidos optimiza la eficiencia en la contratación y potencia la administración sostenible del talento humano. Este conjunto de principios teóricos establece las bases para comprender la importancia de una administración estratégica de capital humano y la implementación de procesos de selección estipulados de forma interna que permitan mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa.

1.4. Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la investigación

Este estudio adoptó una metodología combinada, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de lograr un análisis integral del proceso contemporáneo de selección de personal en Cirugía EC. Adoptando un enfoque cualitativo, se llevaron a cabo evaluaciones de las

experiencias y perspectivas de los directivos y empleados en relación con el proceso de selección actual. La aplicación de esta herramienta nos permitió tener un enfoque claro acerca de cómo se percibe el ambiente laboral y como se maneja la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa.

Respecto al análisis cuantitativo, se recolectaron datos tangibles acerca de los costos en los que incurre la empresa debido a la contratación de una agencia externa de reclutamiento, esto nos permitió realizar un contraste en lo que respecta al proceso actual y el nuevo enfoque. Los resultados cuantitativos facilitaron una interpretación más efectiva de los resultados obtenidos logrando exponer los hallazgos de manera transparente y objetiva a diversas partes interesadas, facilitando la comprensión de si las modificaciones en el proceso de selección pueden resultar beneficiosos en el entorno laboral.

Alcance de investigación

Se adopta un enfoque que integra elementos descriptivos, explicativos y propositivos, una metodología mixta que facilita un análisis exhaustivo del proceso de selección de personal en la empresa Cirugía EC. En consecuencia, desde la perspectiva descriptiva, nos enfocamos en entender como está estructurado actualmente el proceso de contratación, cuánto cuesta, cuánto tiempo lleva y cómo se ajustan los vendedores a las necesidades de la empresa. Por otro lado, en el enfoque explicativo, se permite descubrir las razones detrás de la dependencia de la empresa por una firma externa para el reclutamiento y que impactó tiene esta modalidad en su eficiencia y capacidad para competir en el mercado.

Debido a lo anterior, es importante citar al autor (Alban, 2020), quien define a la investigación descriptiva como aquella que se encarga de especificar las características de la población objeto de estudio, refiriendo a que, la información suministrada por la investigación debe ser verídica, precisa y sistemática. Así también, conceptualiza la investigación explicativa como aquella que aspira a identificar las causas o razones de los fenómenos, estableciendo relaciones de causalidad entre las variables.

Por último, una vez elaborada la investigación descriptiva y explicativa, es posible proponer una investigación de tipo propositiva, que permite desarrollar un modelo de selección de personal interno que se adapte específicamente a las necesidades de Cirugía EC. Este nuevo modelo tiene el objetivo de mejorar el proceso de contratación, incorporando talento que no solo esté altamente calificado, sino que también se alinee perfectamente con los objetivos estratégicos de la empresa, todo mientras reducimos costos.

Diseño de investigación

Por otra parte, se planteó un enfoque no experimental ya que, al no involucrarse directamente con las variables, permite observar cómo el actual proceso de selección externo afecta la contratación del personal para el área de ventas. La aplicación de este enfoque, identifica los problemas y

limitaciones del sistema actual, permitiendo crear una propuesta bien fundamentada para el diseño de un modelo interno de selección de personal más eficiente, personalizado y que se adapte a las necesidades específicas de la empresa.

De esta forma, se detalla dos aspectos importantes en esta investigación no experimental:

1. **Análisis de documentos y políticas:** Se revisaron documentos internos de Cirugía E.C., específicamente las políticas y procedimientos que tienen que ver con la contratación y selección de personal. Asimismo, la revisión de acuerdos vigentes con agencias externas, los criterios empleados para seleccionar al personal, y los perfiles que buscan para el departamento comercial. Por otro lado, las regulaciones vigentes permitieron detectar posibles desigualdades o ineficiencias en el proceso de contratación.
2. **Procedimiento de Entrevistas y encuestas:** Se llevo a cabo entrevistas con el director de ventas con el objetivo de discernir sus requerimientos y expectativas respecto al perfil del personal que buscan. Adicionalmente, se diseñó encuestas para recolectar la percepción del personal respecto a los procesos de reclutamiento, su satisfacción con el rendimiento de los nuevos empleados y las áreas en las que consideran que el proceso de selección podría optimizarse.

El estudio del procedimiento de contratación subraya la importancia de optimizar la selección de personal en el sector de ventas, reduciendo la necesidad de recurrir a agencias externas y a los gastos que conllevan. Así también, se posibilitó detectar inconsistencias en los criterios de selección al examinar la documentación, mientras que a través de entrevistas y encuestas se obtuvo una perspectiva más precisa de la satisfacción y las expectativas del personal.

Investigación de campo

La realización de investigaciones de campo es esencial para comprender el proceso de selección especialmente en el ámbito comercial de ventas consultivas. Según lo indicado por Sampieri (2018) en su obra sobre la metodología de la investigación, este aspecto implica la recopilación de datos directamente en el lugar de los fenómenos en cuestión, proporcionando al investigador información directa sobre el contexto y las variables involucradas. Esta metodología se vuelve esencial para una comprensión exhaustiva de las dinámicas y particularidades del entorno que es objeto de estudio.

En consecuencia, la información recolectada a través de entrevistas a dos de los jefes comerciales de la empresa, proporciona información acerca de las necesidades reales del personal y las dificultades que han experimentado con el modelo actual de selección, en razón de ello, también es importante realizar encuestas al equipo de ventas con el objetivo de discernir su percepción respecto

al desempeño de los empleados contratados a través de agencias externas, con el fin de identificar potenciales deficiencias en el proceso.

Tipo de estudio

Esta investigación se define como un estudio transversal, dado que tiene como objetivo recolectar datos en un solo instante para examinar la metodología actual de selección de personal en el departamento de ventas de Cirugía E.C. y de esta forma evaluar la viabilidad de implementar un modelo de selección interno. Como explica Maguiña Jorge L. (2021) en su artículo *Estudios Transversales*, este tipo de estudios permiten obtener una visión general de la situación actual, facilitando la comprensión de los retos y oportunidades en un momento determinado.

Este enfoque es relevante porque permite determinar brechas de competencias a través de entrevistas y encuestas dirigidas a los empleados y directivos de Cirugía E.C. La idea es evaluar las habilidades necesarias en el área de ventas y compararlas con los candidatos internos, como sugiere Bolaños Cerón Angela (2021), es su artículo “Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal”.

En este sentido, el estudio brinda la oportunidad de revisar si la empresa sigue un proceso formal para promover o seleccionar personal internamente y si este se aplica de manera organizada, además de ello, evaluar los problemas de contratación externa, como los altos costos, el tiempo que toman en adaptarse los nuevos empleados, y el nivel de satisfacción con el personal recién contratado. Este análisis permite justificar la necesidad de un modelo de selección interna que optimice recursos y mejore la eficiencia del área de ventas.

Población y censo

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2018), la población se conceptualiza como un conjunto total de elementos que exhiben características compartidas y son objeto de estudio investigativo. Cuando se lleva a cabo un estudio de la totalidad de la población sin la selección de una muestra específica, se lleva a cabo un censo, lo cual facilita la adquisición de datos exactos sin requerir inferencias estadísticas. Desde esta perspectiva, la implementación del censo resulta adecuada cuando la magnitud de la población es manejable y se analizan todos los elementos de interés sin limitaciones metodológicas.

En otras palabras, a pesar de que la organización cuenta con un total de treinta y ocho empleados, el enfoque de investigación se dirige específicamente a veinte y dos empleados del departamento de ventas, dado que estos constituyen el eje central del proceso de selección interno que se está evaluando. En consecuencia, estos veinte y dos trabajadores constituyen la población t dado que el análisis se realizó a la totalidad de este conjunto, sin recurrir a una fracción, la investigación

se interpreta como un censo.

Tabla 1

Distribución de Colaboradores del área de ventas

Departamento de ventas	# de Colaboradores	Sucursal
Gerente de Ventas	1	Quito
Jefe Comercial	1	Quito
Coordinadores comerciales	3	Quito
Vendedores Outside Sales	5	Quito
Gerente de Ventas	1	Guayaquil
Coordinadores comerciales	5	Guayaquil
Vendedores Outside Sales	8	Guayaquil
TOTAL, COLABORADORES		22

Nota. Los datos registrados en la tabla 1, corresponden a los puestos detallados en el organigrama estructural de la empresa Cirugía EC.

1.5 Métodos, técnicas e instrumentos

El estudio empleó métodos cualitativos y cuantitativos para examinar el proceso de selección de personal en Cirugía EC. Se realizaron entrevistas y encuestas para comprender las experiencias de directivos y empleados, así como también, identificar problemas y oportunidades de mejora en el procedimiento vigente. Por otro lado, se obtuvieron datos cuantitativos referentes a los costos y periodos asociados al modelo. Adicionalmente, se recogió datos cuantitativos relativos a los costos que le conlleva a la empresa realizar el procedimiento de reclutamiento de forma externa. La metodología integrada facilitó la construcción de un modelo interno de selección que incremente la eficiencia y optimice recursos asociados con el área de ventas y que se alineen exigencias estratégicas de la organización.

Entrevistas

De acuerdo con Hernández, Sampieri et al. (2018), las entrevistas resultan beneficiosas para investigar exhaustivamente las percepciones y experiencias personales de los participantes. Este enfoque de índole cualitativo facilita la identificación de problemas internos y potenciales del área de gestión del talento humano. En la investigación se realizaron entrevistas a dos jefes comerciales del área de ventas con la finalidad de obtener sus puntos de vista sobre la eficacia del proceso de selección actual y los requisitos requeridos por un candidato potencial para la vacante. Se utilizaron cuestionarios abiertos para obtener respuestas de criterio personal que puedan ser detalladas y comparables.

Encuesta

La encuesta se manifiesta como el procedimiento más organizado para la recolección de datos de un conjunto más amplio. En el marco de esta investigación se llevaron a cabo encuestas a los comerciantes con el propósito de analizar su percepción respecto al proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño comercial. Conforme a lo señalado por Hernández-Sampieri (2018), las encuestas constituyen instrumentos que posibilitan la adquisición de datos cuantificables que contribuyen al análisis de tendencias y a la fundamentación de decisiones. Por consiguiente, el presente cuestionario incorporó interrogantes cerradas y escalas de evaluación para cuantificar la satisfacción con el proceso vigente y la adaptación de los nuevos empleados al puesto.

1.6 Análisis de resultados

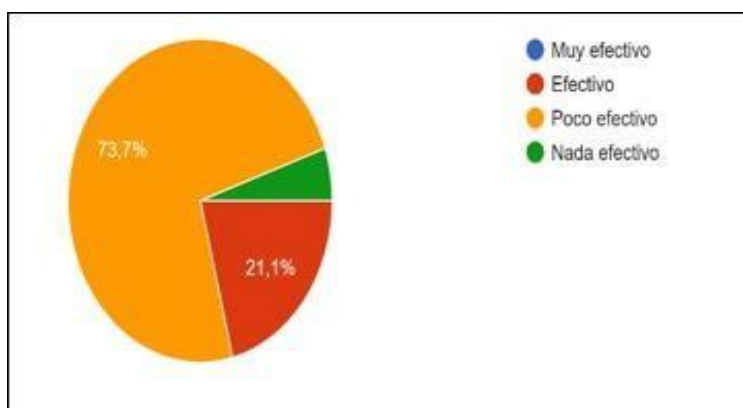
En base a nuestra investigación de enfoque mixto, utilizamos los instrumentos de entrevista y encuesta cuyo resultado se refleja en los siguientes análisis.

Resultados Encuestas

Con el objetivo de realizar un análisis acerca de cómo el proceso de selección afecta la motivación y rendimiento de los vendedores en la empresa Cirugía EC., se aplicó un cuestionario de catorce preguntas cerradas y una pregunta abierta a veinte y dos empleados del área comercial para obtener una perspectiva equilibrada del posible impacto que tuvo el proceso externo en relación al proceso propuesto. El instrumento fue adoptado de dos trabajos de titulación de grado Máster a nombre de Ríos, Luis (2024) y Coque, Samantha (2024), con el fin de ajustarlo a las necesidades específicas de la investigación.

Figura 2

¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de selección actual realizado por la agencia externa para contratar vendedores de equipos laparoscópicos?



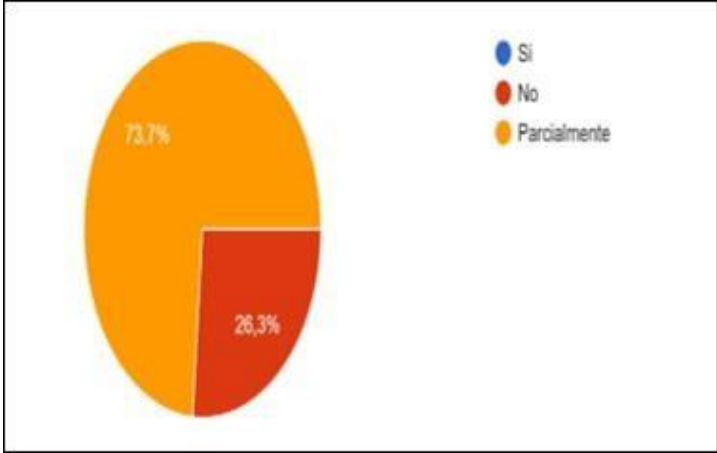
Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: La mayoría de los de los empleados sostiene que el proceso de

selección implementado por la agencia externa no es suficientemente eficaz para satisfacer las demandas de la organización. Este descubrimiento señala que los procedimientos establecidos no satisfacen los requisitos mínimos del cargo. Sin embargo, un conjunto limitado argumenta que, a pesar de la insuficiencia del proceso, logra cubrir parcialmente con las expectativas de la entidad.

Figura 3

¿Considera que los vendedores contratados a través de la agencia externa poseen los conocimientos técnicos necesarios sobre equipos laparoscópicos?

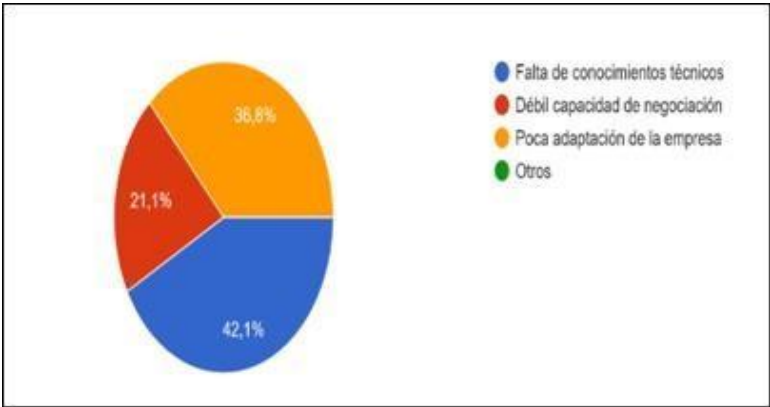


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: La preocupación de los empelados respecto a la falta de competencias técnicas de los vendedores nuevos es significativa. Aunque algunos sostienen que los vendedores poseen fundamentos técnicos específicos, no logran satisfacer las expectativas del puesto. Esta ausencia de capacitaciones técnicas obstaculiza la habilidad del personal nuevo para ofrecer un asesoramiento apropiado a los clientes, lo cual incide directamente en su rendimiento comercial.

Figura 4

¿Cuáles son las principales deficiencias que observa en los vendedores contratados por la agencia externa?

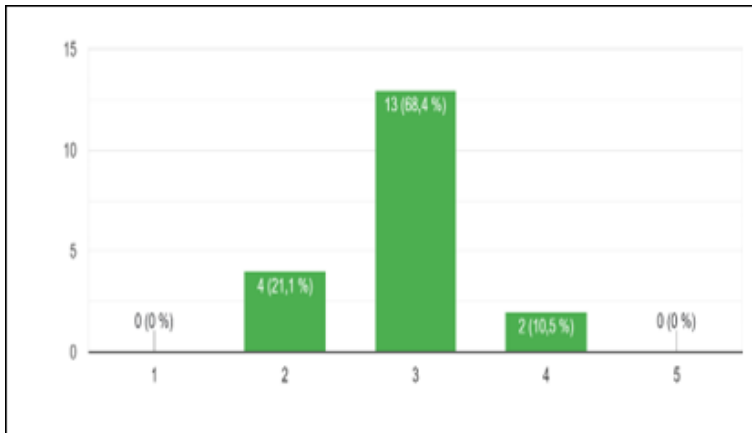


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: los hallazgos indican que el rendimiento de los vendedores se clasifica como moderado, indicando que, a pesar de que los vendedores satisfacen los requisitos fundamentales del puesto, existen áreas evidentes de mejora. Específicamente la insuficiencia de conocimiento técnicos sobre los equipos laparoscópicos y la limitada competencia en las ventas obstaculiza el rendimiento óptimo de los vendedores. Este rendimiento subóptimo podría estar asociado a las deficiencias detectadas en el proceso de selección, lo que sugiere que la formación y la preparación constituyen elementos esenciales a examinar.

Figura 5

¿En una escala del 1 al 5, ¿cómo evalúa el desempeño de los vendedores contratados mediante la agencia externa en términos de ventas y conocimientos de equipos laparoscópicos?

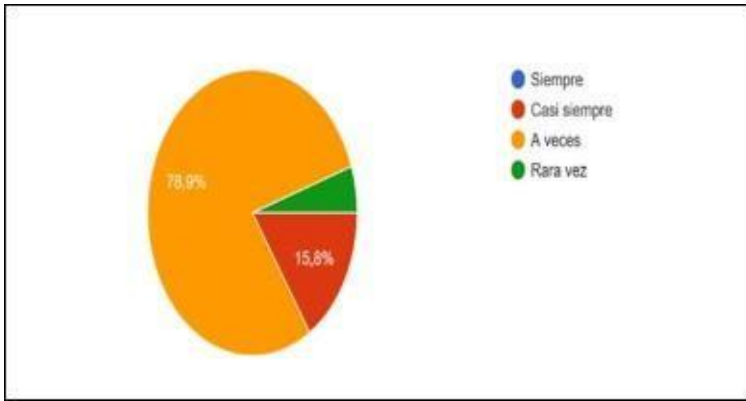


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Los resultados indican que la actuación de los vendedores se clasifica como moderada, lo cual insinúa que, a pesar de que los vendedores satisfacen los requisitos fundamentales del puesto, existen áreas evidentes de mejora. Específicamente, la insuficiencia de conocimientos técnicos en relación con los equipos laparoscópicos obstaculiza el rendimiento óptimo de los vendedores. Este rendimiento podría estar asociado a las insuficiencias detectadas en el proceso de selección, lo que sugiere que la formación y la preparación constituyen elementos esenciales a examinar.

Figura 6

¿Con qué frecuencia los vendedores contratados por la agencia externa logran cerrar ventas de equipos laparoscópicos en el tiempo esperado?

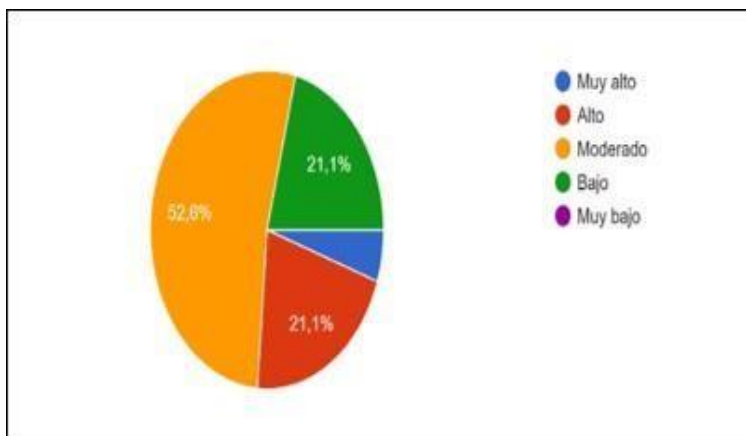


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: A pesar de que la mayoría de los trabajadores sostiene que los vendedores consiguen cerrar ventas de manera regular, este logro parece estar asociado a la presencia de clientes recurrentes. La ineficiencia con clientes recién incorporados podría estar asociada a la presencia de clientes recurrentes y este particular a su vez está asociada con un conocimiento limitado sobre los productos, lo que podría obstaculizar la habilidad para captar nuevos negocios. La formación en ventas y productos es esencial para que los vendedores puedan no solo conservar la clientela actual, sino también ampliar su base de clientes.

Figura 7

¿Qué tan alto considera el nivel de rotación de personal en el área de ventas de Cirugía E.C. debido a fallas en la selección?



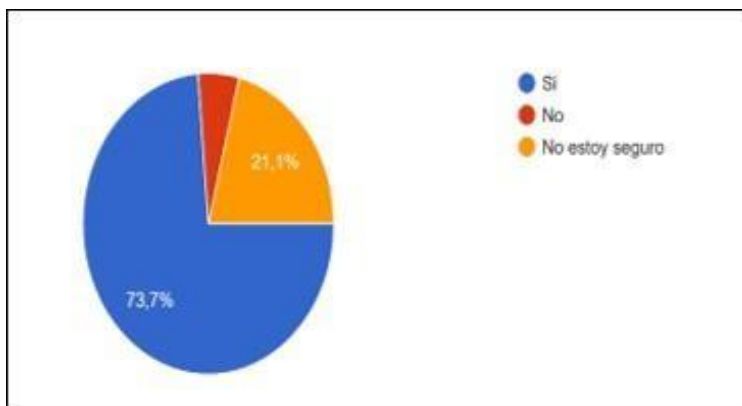
Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Los resultados reflejan una percepción generalizada respecto a la rotación de personal. Aunque admiten deficiencias en el proceso de selección, estas no se catalogan como críticas. La estabilidad en el equipo de ventas es valorada como moderada, aunque presenta potenciales oportunidades de mejora. Un colectivo sostiene que la tasa de rotación es reducida y que

la retención de empleados anteriores contribuye a la estabilidad del proceso. No obstante, un segmento adicional argumenta que la tasa de rotación es elevada y que cerca de una quinta parte de los empleados opta por la renuncia debido a las dificultades que obstaculizan la adaptación al equipo de ventas.

Figura 8

¿Cree que Cirugía E.C. debería gestionar internamente la selección de su personal de ventas en lugar de depender de una agencia externa?

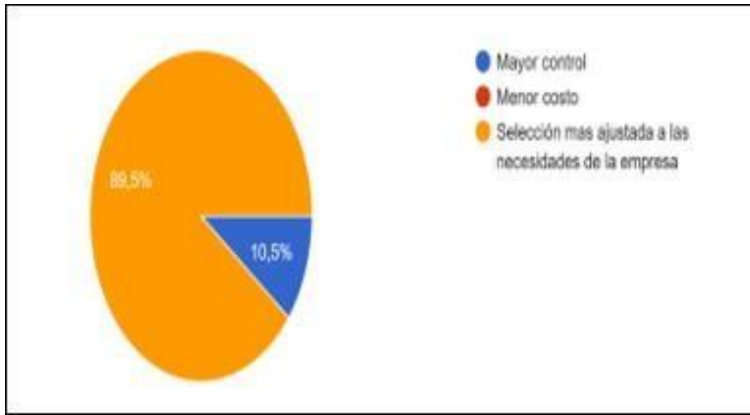


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Una proporción considerable de los participantes sostiene que Cirugía EC. debería administrar internamente la selección de personal en el área de ventas, lo cual facilitara una alineación más efectiva de los candidatos con la cultura organizacional y los objetivos institucionales. Sin embargo, también se identificó un colectivo que manifiesta incertidumbre respecto a este cambio, lo cual insinúa la necesidad de un mayor conocimiento y comunicación acerca de las ventajas de la internalización. Adicionalmente una minoría otorga valor al proceso externo debido a experiencias anteriores favorables o a la posibilidad de captar candidatos con competencias particulares.

Figura 9

¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de un proceso de selección interno para la contratación de vendedores de equipos laparoscópicos?

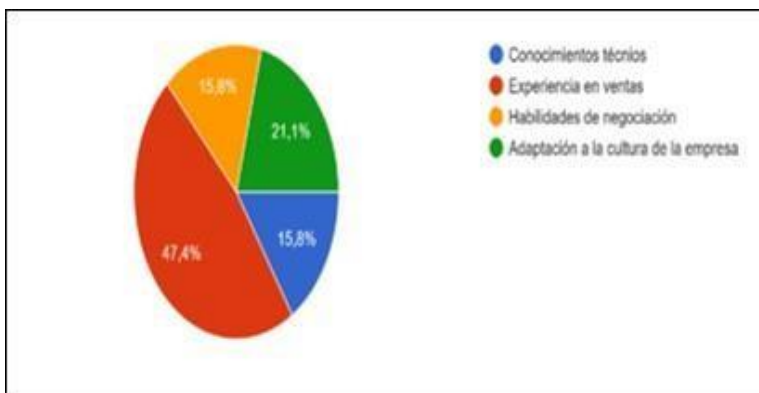


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Los participantes destacan como principal virtud la habilidad para seleccionar candidatos que se alineen de manera más efectiva con las exigencias de la organización. Se subraya la relevancia de discernir competencias, conocimientos y actitudes esenciales en el mercado de equipos laparoscópicos. Un aspecto significativo es la mayor capacidad de control que un proceso interno ofrecería en términos de velocidad, calidad de evaluaciones y capacidad de adaptación a las exigencias del negocio.

Figura 10

¿Cuáles son los aspectos que se deberían evaluar prioritariamente en un proceso interno de selección de vendedores de equipos laparoscópicos?



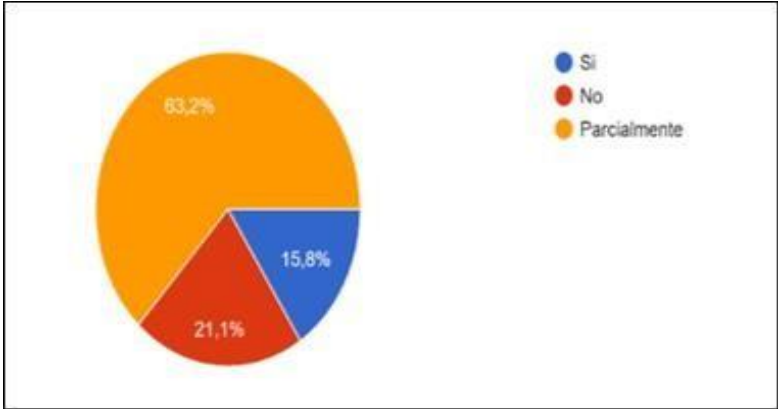
Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Para los individuos que participaron en la encuesta, la experiencia en ventas representa el principal criterio que se debe tomar en cuenta para la selección de vendedores de equipos médicos. Esto enfatiza la necesidad de disponer de candidatos con competencias de ventas que sean capaces de establecer conexiones con potenciales clientes. Además, se considera

fundamental la pericia técnica de los equipos, dado que las ventas en este sector requieren un nivel de especialización considerable.

Figura 11

¿Cree que el proceso actual de selección garantiza que los vendedores tengan habilidades comerciales suficientes para vender equipos médicos especializados?

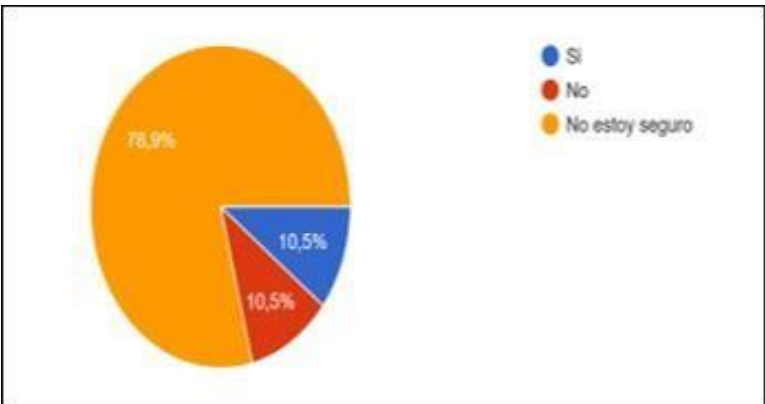


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Existe un consenso unánime en que el procedimiento vigente asegura parcialmente las competencias comerciales requeridas. A pesar del reconocimiento de determinados logros existen áreas susceptibles de mejora para garantizar que los vendedores seleccionados estén capacitados para afrontar los retos del mercado. Un conjunto limitado sostiene que el procedimiento es eficaz, mientras que otros consideran insuficiente, dado que no garantiza la aptitud de los candidatos para la comercialización de equipos médicos.

Figura 12

¿Considera que los vendedores nuevos reciben la capacitación adecuada sobre los equipos laparoscópicos antes de comenzar a venderlos?

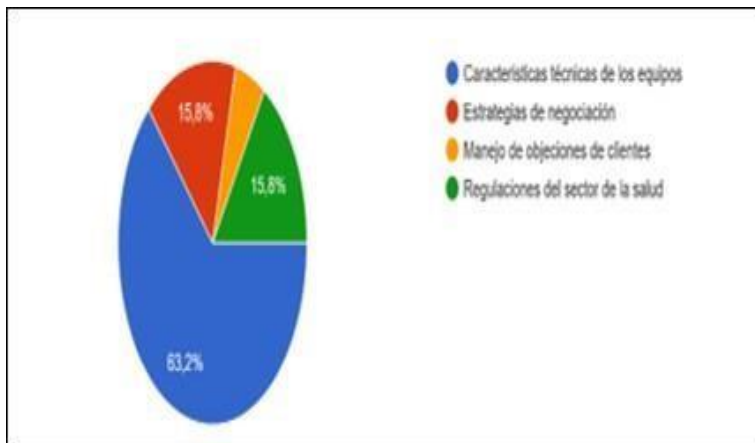


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Una parte significativa del personal carece de conocimientos acerca de la formación que se les imparte a los recién incorporados vendedores, lo que sugiere una ausencia de comunicación en relación a este aspecto. Un porcentaje reducido sostiene que la preparación es apropiada, fundamentándose en vivencias anteriores. No obstante, algunos sostienen que no hay un esquema definido de capacitación, lo cual podría influir en el rendimiento de los vendedores en el corto plazo.

Figura 13

¿En qué áreas cree que los vendedores necesitan mayor capacitación al ingresar a la empresa?

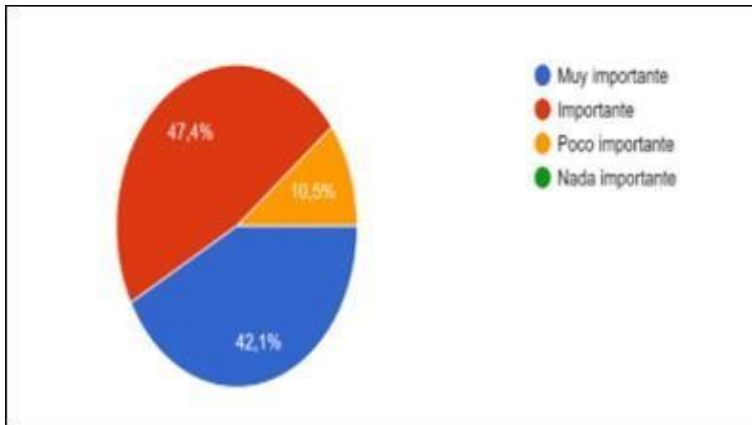


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Primordialmente, los empleados reconocen la necesidad de formación en las características técnicas de los equipos lo cual les permitirá brindar un asesoramiento adecuado a los clientes. Por otro lado, los resultados enfatizan la importancia de familiarizarse con las regulaciones del sector de la salud y recibir formación en estrategias empresariales para optimizar su desempeño comercial.

Figura 14

¿Cuán importante considera, que se debería vendedores que ya tengan experiencia en la venta de equipos médicos?

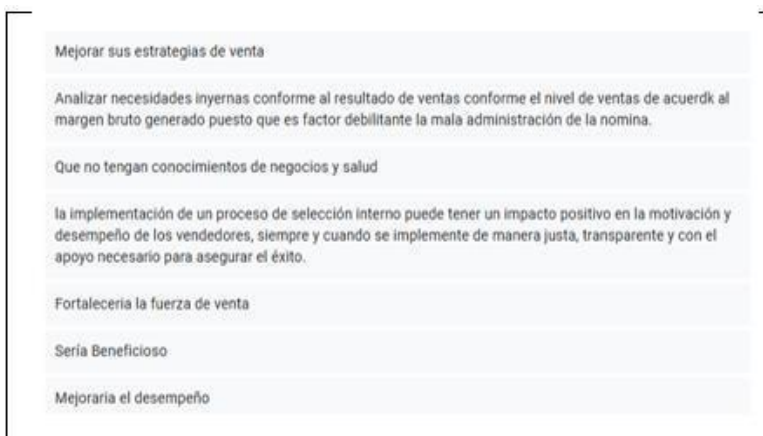


Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados argumenta que la integración de vendedores con conocimientos en equipos médicos favorece la adaptación al mercado y optimiza el rendimiento. La red de contactos de estos vendedores también se constituye un beneficio esencial. No obstante, una minoría sostiene que las competencias requeridas pueden ser adquiridas mediante la práctica y que la experiencia previa no es un factor determinante.

Figura 15

En su opinión, ¿cómo afectaría la implementación de un proceso de selección interno en la motivación y desempeño de los vendedores?



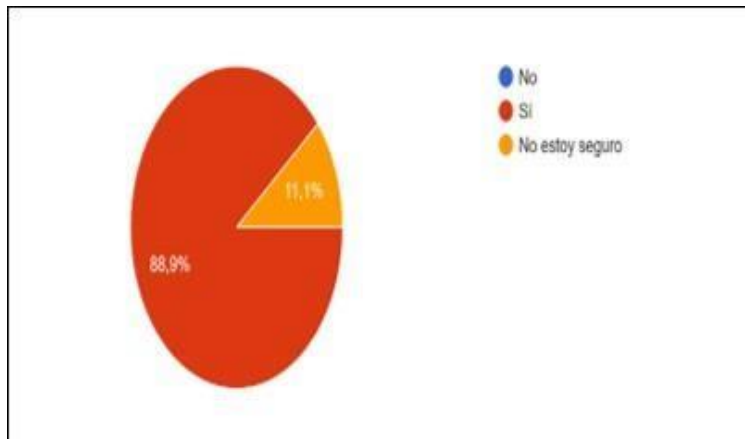
Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: Los participantes consideran que la instauración de un proceso de selección potenciaría la motivación y el rendimiento del equipo de ventas. Esta estrategia promueve el compromiso, la adquisición de nuevos conocimientos y la fidelidad hacia la organización. Adicionalmente, potenciará la capacitación del equipo para abordar eficazmente los retos comerciales. Por otro lado, tener un proceso interno de selección de personal fortalecerá al equipo de ventas ya

que, al brindar la posibilidad al personal de estar en conocimiento de las vacantes abiertas, pueden reforzar sus conocimientos o referir a otros candidatos que cumplan con las características deseadas.

Figura 16

¿Considera que un proceso interno de selección mejoraría la retención de talento en el área de ventas de Cirugía E.C.?



Nota. Ríos y Coque (2024) y ajustado por Cajamarca (2025)

Análisis e interpretación: El consenso mayoritario sostiene que un proceso interno podría potenciar la retención del talento al proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional. No obstante, ciertos trabajadores manifiestan incertidumbre respecto a su persecución, lo cual podría estar asociado con la falta de confianza en las promociones internas o la influencia de otros factores, tales como el entorno laboral y la compensación económica. Resulta imprescindible tratar estas inquietudes al formular estrategias internas que fomenten la retención del talento.

Resultados de la entrevista

El desarrollo de la entrevista se realizó con preguntas abiertas dando prioridad a los aspectos más relevantes. El enfoque planteado nos permitió recopilar datos que son verdaderamente centrales para nuestro análisis, el instrumento fue adoptado de dos trabajos de titulación de grado Máster a nombre de Ríos, Luis (2024) y Coque, Samantha (2024), con el fin de ajustarlo a las necesidades específicas de la investigación.

Entrevista 1

Nombre: Ing. María Fernanda Cañizares

Cargo: Jefe Comercial

Pregunta 1. ¿Qué las competencias y habilidades clave debe poseer un candidato para desempeñarse con éxito en el área de ventas de equipos laparoscópicos?

En Quito, buscamos vendedores que sean especialmente analíticos y detallistas, ya que la región tiene un enfoque en clientes que demandan un conocimiento más técnico y preciso debido a la mayor cantidad de hospitales especializados.

Pregunta 2. ¿Qué metodología o criterios utiliza actualmente la empresa para seleccionar a los vendedores?

- ✓ Evaluaciones técnicas dada la complejidad de los equipos, se evalúa profundamente su conocimiento técnico.
- ✓ Focalizamos las entrevistas en el comportamiento y las experiencias previas del candidato.
- ✓ Realizamos simulaciones de ventas frente a un panel de expertos médicos que nos ayudan a observar su capacidad de respuesta.

Pregunta 3. ¿Qué tan efectiva ha sido esta estrategia en la captación de talento adecuado?

Esta metodología ha sido moderadamente efectiva. Ya que, hemos logrado captar algunos vendedores con un buen conocimiento técnico, hemos identificado que la adaptabilidad al estilo de ventas consultivas sigue siendo un reto.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa al momento de contratar nuevos vendedores?

El principal desafío es la especialización técnica requerida, ya que muchos vendedores con experiencia no tienen el conocimiento técnico suficiente para vender equipos complejos como los laparoscópicos. Además, existe una competencia intensa por profesionales con conocimiento técnico en el área médica, lo que dificulta encontrar talento altamente capacitado.

Pregunta 5. ¿Cómo afecta el proceso de selección actual a la retención de talento en el área de ventas?

A pesar de tener un proceso de selección bastante exhaustivo, el proceso de inducción técnica podría ser más eficiente. Si bien se capacita a los vendedores, algunos sienten que no tienen el soporte necesario para gestionar toda la información técnica que manejan, lo que genera frustración y puede llevar a una mayor rotación.

Pregunta 6. ¿Cuáles son las principales razones por las que los vendedores permanecen o abandonan la empresa?

Los vendedores tienden a permanecer si encuentran un entorno de trabajo bueno y si hay oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Sin embargo, algunos abandonan debido a la falta de formación práctica en técnicas de venta y en cómo abordar diferentes tipos de clientes.

Pregunta 7 ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que utilizan para medir la efectividad de un vendedor recién contratado?

- ✓ La empresa mide el desempeño mediante: La retención de clientes (la habilidad de establecer relaciones duraderas con los hospitales).
- ✓ Evaluaciones de desempeño técnico midiendo su capacidad para dominar el equipo que vende y explicarlo adecuadamente a los clientes.
- ✓ La retroalimentación con los clientes y El informe de cierre de ventas

Pregunta 8. ¿Qué tipo de formación reciben los nuevos vendedores para adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado y a la empresa?

La inducción se enfoca principalmente en la capacitación técnica de los equipos.

Pregunta 9. ¿Desde su experiencia, ¿qué aspectos del proceso de selección actual deberían mejorarse para atraer y contratar vendedores más capacitados?

Creo que el optimizar la inducción técnica es necesario asegurarnos de que los candidatos ya cuenten con un nivel de conocimientos básicos antes de que comiencen a trabajar.

Pregunta 10. ¿Cómo creen que un proceso de selección más estructurado e interno podría impactar los resultados de ventas de la empresa a corto y mediano plazo?

Un proceso más estructurado que permita evaluar a fondo la capacidad técnica y el conocimiento a corto plazo, mejoraría la velocidad de adaptación de los nuevos vendedores. A mediano plazo, contribuiría a una mayor eficacia en la retención de clientes y un mejor posicionamiento de los productos en la región.

Entrevista 2

Nombre: Lcda. Katalina Morales

Cargo: Coordinador Comercial – Sucursal Guayaquil

Pregunta 1. ¿Qué las competencias y habilidades clave debe poseer un candidato para desempeñarse con éxito en el área de ventas de equipos laparoscópicos?

En Guayaquil, buscamos candidatos con un perfil más orientado al servicio al cliente y con gran habilidad para la negociación. Los hospitales en esta región suelen tener un enfoque menos técnico.

Pregunta 2. ¿Qué metodología o criterios utiliza actualmente la empresa para seleccionar a los vendedores?

Nos centramos más en la evaluación de habilidades interpersonales y en el acompañamiento de vendedores para evaluar realizamos lo siguiente:

- ✓ Entrevistas de comportamiento mediante el cual queremos asegurarnos de que los candidatos tengan un enfoque orientado al servicio y puedan gestionar las relaciones.
- ✓ Realizamos simulaciones de ventas para verificar que el candidato debe demostrar su capacidad para negociar en situaciones complejas.

Pregunta 3. ¿Qué tan efectiva ha sido esta estrategia en la captación de talento adecuado?

La estrategia ha sido bastante efectiva, ya que se enfocan en las habilidades de ventas consultivas y en la experiencia de relacionarse con hospitales, y así hemos logrado un equipo que se adapta bien al mercado. Sin embargo, algunos vendedores aún necesitan una mayor capacitación técnica para comprender a fondo los equipos.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa al momento de contratar nuevos vendedores?

El principal desafío es que muchos de los candidatos no están suficientemente preparados para abordar ventas consultivas de equipos médicos de alta complejidad.

Pregunta 5. ¿Cómo afecta el proceso de selección actual a la retención de talento en el área de ventas?

La falta de formación técnica inicial ha hecho que algunos vendedores se sientan desmotivados, ya que la rotación es menor que en Quito, pero seguimos buscando formas de equilibrar mejor la formación técnica y la comercial para evitar que los nuevos empleados se sientan desmotivados.

Pregunta 6. ¿Cuáles son las principales razones por las que los vendedores permanecen o abandonan la empresa?

Los vendedores en Guayaquil permanecen si sienten que la empresa les ofrece crecimiento profesional y si las relaciones con los clientes son satisfactorias.

Pregunta 7. ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que utilizan para medir la efectividad de un vendedor recién contratado?

Se mide el desempeño mediante:

- ✓ Cierre de ventas mediante el cual medidos la habilidad para vender equipos.
- ✓ El nivel de satisfacción del cliente.
- ✓ El conocimiento técnico, aunque en Guayaquil no es tan crítico como en Quito, el conocimiento básico de los productos es esencial.

Pregunta 8. ¿Qué tipo de formación reciben los nuevos vendedores para adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado y a la empresa?

Nos enfocamos más en la capacitación en ventas consultivas y en gestión de relaciones, pero también les ofrecemos inducciones básicas sobre los productos.

Pregunta 9. ¿Desde su experiencia, ¿qué aspectos del proceso de selección actual deberían mejorarse para atraer y contratar vendedores más capacitados?

Debemos fortalecer la formación técnica durante el proceso de selección, sin sacrificar la parte comercial, para que los vendedores puedan asesorar adecuadamente a los clientes desde el inicio.

Pregunta 10. ¿Cómo creen que un proceso de selección más estructurado e interno podría impactar los resultados de ventas de la empresa a corto y mediano plazo?

Un proceso más estructurado en Guayaquil podría mejorar la rapidez de adaptación de los nuevos vendedores, lo que se traduciría en mejores resultados a corto plazo, mientras que, a mediano plazo, también podría haber una mejor retención de talento y crecimiento sostenido en las ventas.

Análisis e interpretación: Las entrevistas efectuadas evidenciaron el manejo de selección que actualmente utiliza la empresa y cuáles son los requerimientos específicos del puesto. Al ser el mercado de los equipos laparoscópicos altamente competitivo, resulta imprescindible que los vendedores posean habilidades analíticas y un conocimiento técnico profundo de estos equipos especializados. De acuerdo a lo expuesto por la entrevistada una de los requerimientos más importantes es la capacidad de negociación y el enfoque en el servicio al cliente, dado que algunos hospitales no requieren tanta especialización técnica.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano ha emergido como un elemento estratégico en las organizaciones, centrando su atención en la identificación, desarrollo y retención de individuos con competencias que contribuyen al logro de las metas empresariales. Este procedimiento fomenta la innovación, la competitividad y la adaptabilidad en el entorno corporativo ya que a través de políticas y prácticas bien establecidas se puede lograr el cumplimiento de los objetivos.

En consecuencia, en el artículo titulado “La evolución histórica del talento humano”, Paiva de Báez (2023) sostiene que la gestión del talento humano ha experimentado una evolución desde funciones administrativas fundamentales hasta componentes estratégico que garantizan la consecución de los objetivos de cualquier entidad. Con el fin de lograr estos objetivos, la organización implementa políticas y prácticas que engloban el proceso de reclutamiento, selección, formación, reconocimiento y evaluación, con el propósito de alinear el conocimiento y la competencia del empleado con los objetivos corporativos.

De igual manera, gestionar el talento humano representa varias prácticas que deben ser orientadas a maximizar el potencial de este recurso dentro de la organización. La implementación adecuada de esta disciplina genera empleados altamente capacitados y comprometidos, preparados para enfrentar los retos futuros y presentes del entorno empresarial. Para Cirugía EC., la aplicación de un modelo interno de selección exclusivamente para el área de ventas tendrá un impacto considerable ya que optimiza la contratación de personal para ventas consultivas, lo cual se transforma en reducción de costos y sobre todo asegura perfiles alineados a los requerimientos de la empresa. Este enfoque metodológico promueve la atracción y preservación de talento que posea las competencias necesarias, potenciando su adaptabilidad y desempeño.

Perfil de cargo para ventas de equipos médicos

De acuerdo con el autor Cuesta Santos, A. (2024), en su publicación acerca de la forma en la que se debe retener personal en ventas de tecnología avanzada, dispone que la elaboración de perfiles de cargo basados en competencias es una estrategia esencial en la conservación de personal. De acuerdo con ello, para la elaboración de un correcto perfil del cargo se debe incluir aspectos como las responsabilidades fundamentales, las habilidades técnicas y sociales necesarias, la experiencia mínima requerida entre otros. Los perfiles de cargo fundamentados en competencias son una estrategia esencial para preservar al talento dentro de la organización y de esta forma contribuir con la eficiencia organizacional.

El ámbito de los equipos médicos es especializado por lo cual un vendedor de esta área debe integrar tecnologías avanzadas y competencias comerciales para brindar asesoramiento a médicos, hospitales y distribuidores. El propósito es la comercialización del equipo, la instrucción sobre su uso y la exposición de los beneficios clínicos. Según Múnera Hincapié (2017) en su plan de mercadeo para la distribución de equipos médico expone como fundamento principal que un vendedor de equipos médicos necesita en primera instancia comprender el funcionamiento de dicho equipo en su totalidad para de esta forma adaptar sus estrategias a las necesidades de cada cliente.

En cuanto a la comercialización de equipos laparoscópicos que específicamente son los que comercializa la empresa Cirugía EC., es de suma importancia que su personal posea un conocimiento completo de las características de los instrumentos, siendo este un requisito principal. Asimismo, los vendedores deben poseer un profundo conocimiento del sector médico, habilidades en ventas consultivas y competencias de negociación. Con este contexto, definir con exactitud un perfil de competencias para de esta forma no solo optimizar el proceso de selección, sino que también fomenta la correcta integración efectiva de los nuevos miembros al equipo.

Manual de descripción de funciones

El manual de descripción constituye otra herramienta esencial en la gestión de recursos humanos, puesto que establece con exactitud las responsabilidades, las competencias y los requisitos de cada posición en una organización. Conforme al autor Jiménez, D. P. (2016) su implementación contribuye a la estructuración de los procedimientos laborales, la optimización de la distribución de las funciones y la garantía de la eficacia operativa. Igualmente, fomenta la normalización de las tareas y establece criterios precisos para la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional de los empleados.

Dentro del marco de la selección interna de representantes de equipos médicos, la elaboración de un Manual de funciones juega un papel fundamental en la identificación del talento. Al definir con precisión las competencias comerciales y técnicas que el vendedor debe poseer, se facilita la identificación de candidatos internos para que se encuentren en la posición adecuada. En consecuencia, se promueve la toma de decisiones pertinentes y acordes con las necesidades estratégicas de la organización, adicionalmente, un manual de funciones incrementa la transparencia organizacional al proporcionar a los trabajadores una orientación precisa sobre sus funciones y roles, así como las expectativas que se les asigna. De esta forma se fortalece la cultura organizacional, mientras se fomenta la movilidad interna que garantice promociones y reubicaciones basándose en méritos e igualdad de oportunidades.

Teoría del Ajuste Persona – Puesto

La Teoría del Ajuste Persona-Puesto, formulada en 1996 por Amy L. Kristof en el año, sostiene que la congruencia entre las características del trabajador y las exigencias del puesto en cuestión se manifestará en su rendimiento, satisfacción y compromiso con la organización. De acuerdo con esta teoría, si las competencias, valores y expectativas de los empleados están en concordancia con las demandas del puesto, los niveles de productividad, motivación y bienestar en el entorno laboral serán significativamente más eficaces. En el contexto del proceso de selección interna para los comerciantes de equipos médicos, la implementación del ajuste persona-puesto se vuelve imprescindible para garantizar que los empleados ascendentes posean las competencias técnicas y comerciales necesarias.

Para la empresa Cirugía EC., implementar la teoría Ajuste Persona-Puesto sería de gran relevancia en la creación de un modelo de selección interno de personal que se oriente al sector comercial. A través de la implementación de un proceso alineado, la organización estará en condiciones de identificar y fomentar el talento interno, con ello garantiza un personal con competencias técnicas adecuadas al puesto, además, de habilidades fundamentadas en la negociación, comunicación y la atención al cliente.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal representa un proceso esencial en la gestión de recursos humanos, puesto que facilita la atracción y selección de candidatos competentes para cubrir una vacante en la entidad. Este procedimiento puede llevarse a cabo internamente que conlleva al reclutamiento de personal ya existente o a su vez recomendados. Así también, puede realizarse de forma externa que implica la búsqueda de talento a través de herramientas digitales fuera de la entidad. La adecuada ejecución de esta estrategia asegura que la organización obtenga el acceso a profesionales dotados de competencias y habilidades requeridas para promover su desarrollo.

Conforme a Hasfield y González (2023) la función del departamento de recursos humanos ha experimentado una evolución desde una perspectiva operativa hacia una estratégica. Con ello, es importante mencionar que la implementación de tecnología digital optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al incrementar en cualquiera de las formas de reclutamiento sea de forma interna y externa, pero con procesos internos sin recurrir a consultoras facilita la identificación de candidatos pertinentes a un costo reducido, la disminución de costos y tiempos asociados y por último mejorar la calidad en el proceso de toma de decisiones de la organización.

En la empresa Cirugía EC., la contratación de personal para el departamento comercial está vinculada a los servicios de una empresa consultora externa quien recibe el requerimiento y empieza el procedimiento cuando existe una vacante, este particular genera costos elevados y posibles

dificultades en encontrar el perfil ideal. Cabe destacar, que la implementación de un modelo internamente facilita la optimización de este proceso ya que posibilita que los nuevos aspirantes posean habilidades comerciales y técnicas requeridas. A través de una promoción y adquisición interna se consolida de manera efectiva al equipo de ventas lo que se transforma en disminución en tiempos de contratación que garantice una selección eficaz relacionada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Reclutamiento Interno

En el contexto de la gestión de recursos humanos, la selección interna de personal representa una estrategia fundamental para la ocupación de vacantes mediante la captación de empleados que ya son parte de la empresa. Este enfoque implica el uso eficaz de conocimientos y experiencia previamente adquirida por los empleados para recomendar o sugerir un nuevo candidato, este aspecto facilita transiciones de puestos ágiles. Chiavenato, Idalberto (2018) sostiene que la implementación de una selección interna en las entidades promueve la movilidad de los individuos, genera oportunidades para promociones y contrataciones que promueven la lealtad y el rendimiento.

En base a ello, las estrategias claves dentro de la selección interna abarcan desde la promoción de empleados, su reubicación, hasta transferencias laterales y los programas de sucesión, No obstante, para que estos enfoques realmente funcionen y beneficien a todos los involucrados, las organizaciones deben proporcionar criterios de evaluación de los candidatos internos que sean claros y objetivos para que de esta manera aquellos seleccionados sean los más adecuados con los nuevos desafíos y metas organizacionales.

Canales de difusión interna de la vacante

Una estrategia importante en la gestión del talento humano es la difusión interna de vacantes, que es una oportunidad para utilizar el recurso humano disponible en la empresa. Como sugiere Vilchis, J. L. Z. (2024): “Los medios digitales y plataformas empresariales como la intranet han revolucionado la forma en que se comunica internamente, para garantizar que todos tengan las mismas posibilidades de crecimiento a futuro”. También aumenta la motivación, reduce los costos de contratación y promueve la movilidad de los empleados.

Algunos de los canales de difusión interna más importantes son los boletines corporativos, correos electrónicos, intranet, carteleras digitales y reuniones de equipo. Con ellos, se propicia que el resto de los colaboradores tenga conocimiento de las vacantes y que pueda postularse de manera equitativa, a su vez, gracias a la tecnología, estos procesos se han modificado para optimizarse a partir de distintas plataformas de gestión de talento, otorgando de esta forma, un acceso más fácil y

estructurado a las oportunidades internas. Una adecuada difusión interna contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y la integración laboral.

Procesos de postulación para candidatos internos

En consecuencia, la postulación interna se presenta como un instrumento estratégico en la administración del capital humano, ya que, al propiciar el acceso de los trabajadores a una mayor cantidad de oportunidades laborales dentro de la organización, fomenta la movilidad social y externa. Con el fin de asegurar la eficacia de este instrumento, es imperativo instaurar un sistema de selección fundamentado en criterios precisos y objetivos, que puedan asegurar una postulación equitativa y fundamentada en la competencia profesional. En este contexto, Naranjo Arango, R. (2012) señala que un proceso de postulación estructurado adecuadamente no solo facilita la identificación del talento interno, sino que también contribuye a la mejora de la motivación y compromiso.

Por estos motivos, los requisitos para candidatos internos suelen estar relacionados con una adecuada trayectoria en la organización, resultados favorables en evaluaciones de desempeño y criterios de habilidades más actualizados en sintonía con el perfil del cargo. Asimismo, para que un empleado pueda postularse de forma equitativa, es indispensable la existencia de sistemas de comunicación interna que lo informen adecuadamente sobre la existencia de las vacantes de su interés, tales como plataformas digitales y anuncios de la empresa. En este sentido, con un ámbito de aplicación correcto y efectivo un proceso de postulación interno contribuirá a la optimización de recursos humanos, sumará el crecimiento de estabilidad y evitará seleccionar factores externos.

Reclutamiento Externo de personal

La selección externa de personal se refiere al procedimiento por el cual una organización identifica y recluta talento externo para cubrir las vacantes existentes. Esta metodología adquiere relevancia cuando se requiere incorporar nuevas competencias, experiencias o perspectivas que no se encuentren disponibles internamente. En base a ello Chiavenato, I. (2018) expone que este tipo de selección permite el acceso a un número mayor de candidatos y, por lo tanto, aumenta la posibilidad de encontrar el candidato ideal según los requerimientos. Sin embargo, también tiene sus desventajas, como el costo de integración del nuevo empleado con la cultura y el sustento de tiempo para su entrenamiento. Con ello, la selección externa necesita ser un proceso estructurado que implique criterios de evaluación objetivos con una fuerte integración del nuevo colaborador.

La principal dificultad inherente a la selección externa en ventas médicas radica en la adaptación del nuevo talento a las especificidades del contexto organizacional y comercial. Por lo tanto, es imperativo que la organización implante estrategias bien detalladas que aseguren el proceso, es de suma importancia que los vendedores reciban formación en diversas áreas con el fin de que se

familiaricen con los productos, capacitarlos en ventas consultivas y simultáneamente en sus etapas iniciales de vendedores. Con esta aplicación se favorece la confianza del empleado, reduciendo el periodo de aprendizaje y garantizando una integración efectiva.

Estrategias para la captación de talento en ventas especializadas

En términos generales, los procedimientos de captación de talento en ventas especializadas, tales como la comercialización de equipos médicos, deben ser abordados mediante estrategias diferenciadas que faciliten la identificación y captación de profesionales con alta formación. En consecuencia, Naranjo Pinto (2012) argumenta que las organizaciones deben abordar este aspecto mediante estrategias que incluyan el reclutamiento digital y programas de desarrollo profesional, con un posicionamiento adecuado en relación con su marca empleadora.

En consecuencia, resulta esencial que las entidades optimicen sus procesos de reclutamiento empleando plataformas tecnológicas y profesionales, con el propósito de facilitar la identificación de perfiles especializados. Además, resulta fundamental ofrecer programas de incentivos para mantener a los candidatos motivados a realizar la transición de la organización. Es así que, la instauración de un sistema estructurado que permita la captación de talento, contribuye a la disminución de rotación de personal, además de mejorar el rendimiento comercial y posicionar a la empresa en un mercado laboral de venta técnica y consultora.

Preselección de personal

La selección de personal es un proceso fundamental en la gestión del talento humano, que tiene un impacto directo en la operatividad y la viabilidad de las organizaciones. Además, una selección apropiada fomenta la contratación de empleados con las competencias y valores necesarios para lograr los objetivos y la cultura corporativa, lo que resulta en un aumento en la eficiencia y productividad. Para Bravo Ross y Delgado Litardo (2022), resulta esencial en todo tipo de organización llevar a cabo la selección de personal de forma interna ya que de esta forma se podrá seleccionar el personal idóneo y requerido para cubrir las posiciones disponibles. Por ello, este proceso no solo garantiza la asignación de puestos a los candidatos adecuados, sino que también fomenta un entorno laboral favorable.

En contraste, la mala selección implica costos adicionales, desmotivación del equipo de trabajo y daño en la reputación de la empresa, adicionalmente, la selección adecuada permite detectar talento a formarse en la organización y favorece la creación de planes de carrera y sucesión. Por ende, este enfoque mejora la retención de talento y el clima organizacional, donde los empleados se sienten valorados y sus habilidades son aprovechadas.

Objetivos del proceso de selección

La selección de personal es el proceso por el cual empresas y organizaciones que necesitan contratar y reclutar empleados, aplican una serie de herramientas de evaluación y selección para conseguir aquellos candidatos que consideren más idóneos para ocupar un determinado puesto. En consecuencia, la selección de personal no se limita a la ocupación de vacantes, sino que también implica la alineación a las competencias del individuo seleccionado con los objetivos estratégicos de la organización.

Bravo Ross y Delgado Litardo (2022) sostiene que la finalidad primordial del proceso de selección radica en la identificación y contratación del recurso humano idóneo que la organización necesita. Por ello, una selección adecuada no solamente maximiza la productividad y eficiencia de la empresa, sino que también minimiza la rotación de personal, lo que disminuye los gastos causados por reiterada contratación y formación de nuevos trabajadores. De igual forma, entre los objetivos específicos del proceso de reclutamiento se encuentran:

- Asegurar la adecuación del puesto evaluando las competencias, habilidades y experiencia de los candidatos con el fin de que cumplan con los requisitos del puesto.
- Optimizar el rendimiento organizacional posibilita la integración de talento que aporte valor a la organización y contribuya en la consecución de sus objetivos.
- Disminuir la rotación de personal mediante la contratación de empleados que se alineen con la cultura organizativa y que aporten estabilidad laboral a la organización.
- Fomentar el desarrollo de talento mediante la identificación de candidatos con potencial para el desarrollo en la organización, lo cual favorece la consolidación de los equipos de trabajo.
- Fomentar un entorno organizacional positivo, con el objeto de integrar a individuos afines a la cultura corporativa y propiciar entornos laborales saludables. (Ross, 2022)

Por lo tanto, un proceso de selección bien estructurado y fundamentado en criterios objetivos facilita a la organización la formación de equipos de trabajo eficaces y comprometidos en su misión y visión. Finalmente, una implementación adecuada tiene un impacto directo en la competitividad y la persistencia de la organización.

Evaluación por competencias en ventas consultivas

Uno de los enfoques más significativos en relación con la administración del capital humano es la evaluación basada en competencias en el ámbito de las ventas de consultoría. Esto implica que tiene la capacidad de evaluar competencias estratégicas en contextos de alta especialización, como la transacción de equipos de salud. Según el autor Quiñones Idárraga, M. F. (2019) la evaluación es la

capacidad del vendedor de entender las necesidades del cliente y crear un vínculo completo apoyado. Dado que no es un negocio único, la técnica resulta crítica. Así mismo, aquellos procesos de selección que aplican evaluaciones por competencias se valen de herramientas como las simulaciones de ventas, la entrevista a través de escenarios y las pruebas psicométricas que validan que los candidatos cuenten con las destrezas mínimas para realizar en un entorno competitivo.

Asu vez, un sistema de evaluación estructurado mejorará la eficiencia del proceso de selección y garantizará que los vendedores contratados no solo sean expertos en el producto, sino que al mismo tiempo recurran a habilidades consultivas que les permita impactar la decisión de compra de su cliente. Dentro del contexto de la presente investigación, la integración de evaluaciones de competencias en el proceso de selección interna resultara en la elección de aspirantes para la posición de ventas de equipos laparoscópicos más apropiados. La selección se realizará en función no solo de las competencias técnicas, sino también de la aptitud de los candidatos para las responsabilidades de orientación y venta. Así se optimizará la retención del talento y se asegurará un rendimiento superior en el campo de ventas por competencias.

Evaluaciones

Entrevistas basadas en competencias y desempeño

La entrevista basada en competencias y desempeño es una metodología fundamental para la realización de selección de personal, ya que permite una evaluación más estructurada y ajustada a la realidad del candidato. Más allá de cuestionar al entrevistado sobre sus conocimientos técnicos, este tipo de entrevista evalúa la capacidad del entrevistado para aplicar habilidades comerciales en situaciones reales. Según argumenta Quiñones Idárraga, M. F. (2019), este enfoque resulta beneficioso en el contexto de las ventas consultivas dado que la interacción con los clientes y la toma de decisiones demandan preparación y experiencia. En consecuencia, para la posición de vendedores de equipos médicos, la entrevista, facilita la evaluación de como el colaborador enfrenta escenarios en términos de negociación, resolución de objeciones y retención de clientes.

En el mismo sentido, dentro del ámbito de selección interna para el puesto de vendedores de equipos médicos, la entrevista permite evaluar cómo el colaborador enfrenta escenarios previos en cuanto a la negociación, resolución de objeciones y fidelización de clientes. De manera similar las preguntas situacionales y de análisis, permiten medir la habilidad del candidato para comunicarse efectivamente, su capacidad de persuasión y como logra desenvolverse en ambientes variables. Así también, es importante evaluar el rendimiento pasado del empleado en otras organizaciones a través de preguntas se podrá obtener información objetiva sobre la trayectoria del colaborador y la forma en cómo se alinea con procesos y proyecciones futuras.

En última instancia, este tipo de evaluaciones estructurada facilita a la organización la selección de candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también posean las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el área de ventas especializadas. La instauración de entrevistas fundamentadas en competencias y el análisis del rendimiento previo intensifica el proceso de selección interno, garantizando que los empleados ascendidos sean aquellos con mayor potencial para contribuir al crecimiento y consolidación de la organización.

Contratación de personal

La contratación de personal es un procedimiento esencial en la administración de recursos humanos ya que facilita la elección de los candidatos idóneos para cumplir con los fines de la organización. Salazar Castillo y Caicedo Díaz (2018) advierten que la contratación idónea no se limita a abastecer una vacante; además, tiene relación directa con la productividad y la viabilidad sostenida de la compañía. Por ello, la planificación pertinente de este proceso reduce la alta rotación de personal que encarece el proceso selectivo y formativo del personal nuevo.

En el contexto de ventas especializadas como en la comercialización de equipos médicos, la selección debería estar dirigida a la identificación de candidatos que posean habilidades técnicas y de venta simultáneamente. Las evaluaciones basadas en competencias, entrevistas estructuradas y evaluaciones de conocimientos especializados constituyen estrategias para asegurar que los nuevos empleados satisfagan las exigencias del sector y de la organización en la que desempeñan sus funciones. En última instancia, la contratación exitosa debe concluirse con el correspondiente proceso de inducción y socialización dentro de la organización, lo cual promoverá la integración del nuevo empleado. En general, la integración de un proceso de selección exhaustivo junto con un programa de capacitación inicial le permite elevar la productividad ya en los primeros meses; en otras palabras, desde la fecha de contratación, los empleados comienzan a generar valor agregado para la organización.

Teoría del Contrato Psicológicos

La Teoría del Contrato Psicológico, propuesta por Denise Rousseau (1995), señala que la relación entre empleadores y empleados no se basa únicamente en un acuerdo formal, sino también en un conjunto de expectativas latentes que influyen en la motivación y el compromiso laboral. Este convenio no formalizado se establece fundamentándose en compromisos percibidos de estabilidad, desarrollo profesional, reconocimiento y condiciones laborales. Cuando se cumplen estas expectativas, los trabajadores experimentan un incremento en su satisfacción y lealtad hacia la organización; sin embargo, su incumplimiento puede generar desmotivación y un índice de rotación elevado. En el contexto del proceso interno de selección para vendedores de equipos médicos, el contrato psicológico

desempeña un papel fundamental, dado que los empleados que solicitan en el ámbito interno aspiran a la transparencia, equidad y oportunidades de desarrollo. Si la entidad gestiona eficazmente estas expectativas mediante la implementación de criterios de selección transparentes, una comunicación eficiente y planes de expansión, podrá incrementar la dedicación de su talento interno.

No obstante, si los trabajadores sienten incumplimiento en las promesas de ascenso o ausencia de valoración por su rendimiento, su motivación y productividad pueden ser impactadas. En base a todo el contexto señalado por el autor, se puede determinar que una efectiva elección y acorde a las expectativas de los candidatos internos, requiere que la empresa establezca un proceso de evaluación estructurado y un plan adecuado de inducción y capacitación. Así, la empresa no solo fortalece la promesa y convicción de sus empleados en la organización, sino que reduce riesgos de desmotivación y fuga de talento, aspectos que influyen en la sostenida expansión del negocio.

Onboarding o Inducción

El onboarding o inducción es un paso esencial para la integración de nuevos empleados en la cultura organizacional y en sus puestos de trabajo, especialmente en áreas como ventas. Este tipo de procesos no solo permite a los nuevos colaboradores comprender su roles y expectativas, sino también alinearse a los objetivos de la empresa, lo que resulta en un ambiente laboral más productivo y resistente.

2.2 Descripción de la propuesta

El propósito de esta investigación fue demostrar a Cirugía E.C. los beneficios que se obtienen al implementar un proceso interno de selección considerando que en la actualidad el reclutamiento, evaluación y contratación de nuevo personal se realiza con empresas especializadas en el ámbito. Esta externalización puede resultar en costos elevados, menor conocimiento sobre las competencias de los postulantes y fallos en la adaptación de la cultura empresarial. A través del desarrollo de un sistema estructurado de selección de personal interno la empresa podrá identificar de mejor manera el talento humano, fortalecer a su equipo de ventas de equipos médicos y optimizar la gestión eficiente de este recurso.

Es importante mencionar que el uso de consultoras como intermediarias en el proceso de contratación de personal representa un desafío para la organización ya que implica costos adicionales y ajenidad a la propuesta de valor de la misma. Por ello, la implementación de un proceso de selección interna sustentado en un modelo definido y estructurado le permitirá a Cirugía EC. administrar de forma directa el proceso de atracción y evaluación de candidatos siendo un proceso más justo, transparente y rápido alineado a sus necesidades estratégicas. Asimismo, la integración de herramientas tecnológicas de administración de RR.HH. y el uso de metodologías de evaluación

basadas en competencias permite a la organización mejorar no solamente la calidad sino también la retención de los recursos humanos.

Algunas de las ventajas claves que se destacan en este modelo son:

- Optimización del proceso de selección, reduciendo los tiempos y los costos asociados a la contratación externa.
- Aplicación de criterios objetivos y transparentes, que permiten una evaluación justa y equitativa de los postulantes.
- Alineación del talento con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual facilita el cumplimiento de las metas corporativas.
- Un Employer branding que posiciona a la empresa como un lugar atractivo y deseado por profesionales más calificados.
- Metodologías basadas en competencias, que aseguran que el candidato seleccionado cuente con el perfil idóneo para el puesto.

Por lo antes expuesto, la implementación de un proceso interno de selección en Cirugía E.C. es una decisión estratégica para el futuro que permite la optimización en gestión del recurso humano y el crecimiento sostenido en el sector de la salud. La propuesta busca demostrar las ventajas de un proceso de selección interno para la organización, que permita contar con equipo calificado sin depender de terceros.

Historia de la Compañía

Cirugía EC es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de equipos e instrumental médico, su agencia principal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con más de siete años de experiencia en el sector de la salud. La idea de fundar esta empresa nace en la pandemia, viendo como una oportunidad de generar fuentes de trabajo e ingresos económicos a sus fundadores, así como también para poder aportar al área de salud con insumos e instrumental médico de alta calidad. Inicialmente empezó como una empresa sub distribuidora, ya que no contaban con el capital suficiente y el conocimiento adecuado que permita realizar importaciones directas de estos equipos, actualmente cuenta con un total de treinta y ocho trabajadores entre personal de gerencia, administrativo y de ventas.

El negocio se enfoca en su compromiso de importar insumos e instrumental médico de marcas reconocidas que cuenten con las certificaciones que avalan su calidad y de esta forma contribuir al sector de la salud y al bienestar de las personas, constantemente busca nuevos proveedores actualizados con el desarrollo y avance tecnológico. Aunque la empresa Cirugía EC., experimenta un crecimiento sostenido en el sector de la importación y comercialización de insumos médicos, presenta

obstáculos en la administración de su capital humano, especialmente en los procesos de reclutamiento de personal para el departamento comercial.

Actualmente, la contratación de personal para vendedores se lleva a cabo con una entidad externa, lo cual conlleva costos elevados y no siempre asegura la integración de candidatos alineados con cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa. Este evento repercute en la eficacia del equipo de ventas y en la habilidad de la organización para atraer clientes en un entorno de mercado de alta competencia.

Misión

Ofrecer soluciones útiles y rentables, mediante la distribución de productos, equipos e insumos médicos de marcas reconocidas a nivel mundial acompañado de soporte y asesoría personalizada.

Visión

Ser reconocidos por el mercado ecuatoriano del sector de la salud en la distribución de insumos, equipos e instrumental médico para cirugía laparoscópica como una excelente opción por su calidad y precio.

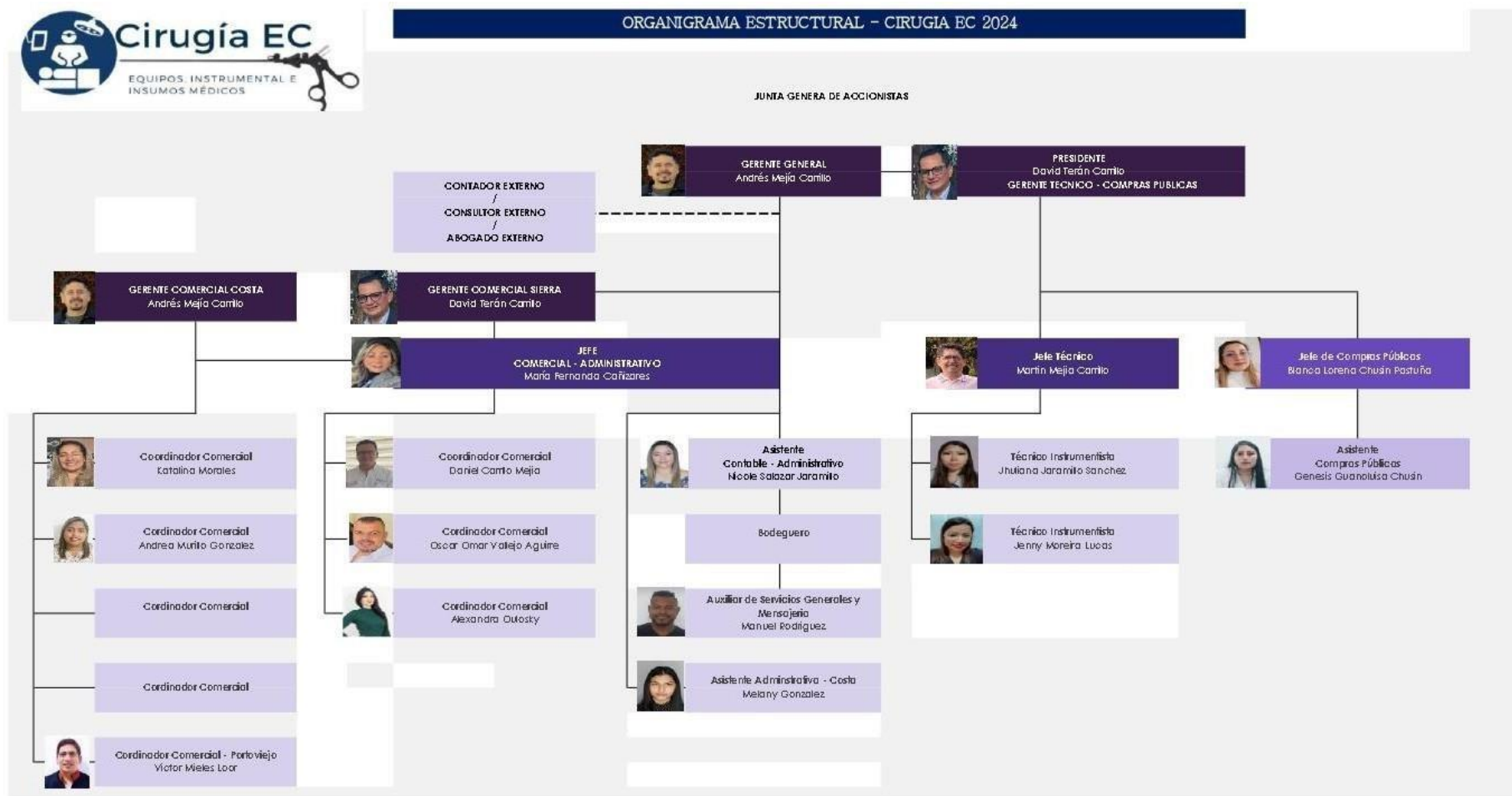
Valores Institucionales

Cirugía E.C., mediante el compromiso y rendimiento de su equipo humano, transmite directamente a sus clientes internos y externos los valores corporativos que la definen, que se manifiestan en cada interacción y procedimiento dentro de la organización.

- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Innovación
- ✓ Servicio

Figura 17

Organigrama estructural de la empresa

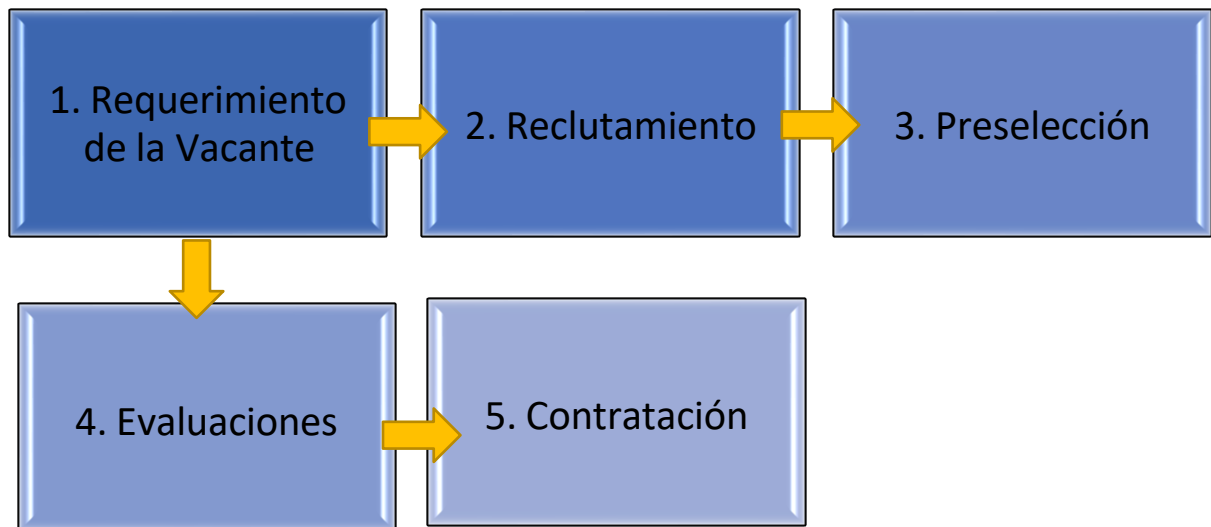


Nota. Organigrama estructural ilustrado para comprender la distribución de los empleados de la empresa Cirugía EC.

a. Estructura general de la propuesta

Figura 18

Etapas del Proceso de selección de personal



Nota. La siguiente representación gráfica ilustra un modelo de selección interno de personal aplicado a la empresa Cirugía EC. El esquema se organiza en cinco etapas cruciales, cada una de ellas cumple una función específica en la configuración de un equipo basado en la toma de decisiones fundamentadas que se distingan no solo por su talento, sino que también fomente la diversidad interna de selección.

b. Explicación del aporte

Análisis y descripción del cargo

Para la fase “Análisis y descripción del cargo”, es primordial aplicar estrategias claves que brinden una mejor comprensión del puesto vacante. Para este caso se estableció tres ejes principales:

- Revisión de indicadores de desempeño

Analizar los indicadores claves de desempeño previos de los vendedores, como ventas mensuales, retención de clientes que permita definir las competencias y resultados que se esperan de la vacante. Este análisis facilita la selección de personal, debido a que es posible centrarse en aquellos candidatos que cumplan con los objetivos propuestos.

- Observación directa de los puestos Actuales

Tener una visión más clara de las tareas diarias y las habilidades que realmente se necesitan, a través de observaciones directas de los vendedores en su entorno laboral que permita tener una visión más

clara de que cómo se debe desempeñar dentro del área de ventas. Observar cómo interactúan con los clientes y cómo negocian, además de la forma en cómo manejan facilita la identificación de competencias críticas en el proceso de contratación.

- Desarrollo de un Perfil de competencias específico para ventas consultivas

Crear un perfil de competencia específico para el puesto de ventas consultivas que contenga tanto competencias técnicas como conductuales proporciona una orientación acerca de las características necesarias de un vendedor exitoso, dicho perfil también debe incluir la empatía, la capacidad para identificar las necesidades del cliente y los compromisos que son relevantes para las metas empresariales.

- Trabajo en equipo para el diseño del perfil del cargo

Se debe optar por involucrar a un grupo integrado por recursos administrativos, ventas y marketing, para el diseño del perfil del cargo y la descripción del puesto. Esto particular es de gran ayuda para que el perfil sea integral y cubra todos los aspectos importantes que aportan al desempeño interno del empleado como a su relación con los clientes.

En este contexto, para una empresa pequeña como lo es Cirugía E.C. es importante contar con un perfil del cargo bien definido para el puesto y más aún en un sector complicado como el de la salud. Por ello se plantea un perfil que este alineado con los valores organizacionales, las metas comerciales y las competencias necesarias que aporte al éxito en el área de ventas consultivas.

Tabla 2*Perfil del cargo establecido*

Nombre del cargo: Vendedor de equipos laparoscópicos	
Objetivo del Puesto	Gestionar soluciones personalizadas en ventas que permitan obtener relaciones a largo plazo con los clientes.
Responsabilidades	
Gestión de Clientes	Lograr relaciones sólidas con clientes, identificando sus necesidades que permitan ofrecer soluciones personalizadas.
Negociaciones que logren ventas	Negociar precios y condiciones a través de presentaciones atractivas que permitan cerrar ventas superando metas.
Análisis de Mercado	Identificar oportunidades de ventas a través de un análisis de mercado y competencia.
Trabajo en Equipo	Colaborar con el área comercial para mejorar estrategias de ventas
Competencias técnicas	
Conocimiento de los productos	Tener un conocimiento profundo de los equipos especializados y de la filosofía de la empresa.
Habilidades en ventas consultivas	Desarrollar técnicas centradas en las necesidades de los clientes.
Negociación	Habilidades necesarias para negociar eficazmente con los clientes, buscando siempre el beneficio mutuo.
Manejo de Herramientas digitales	Incrementar en herramientas digitales para buscar nuevos prospectos.
Competencias Conductuales	
Empatía	Mostrar actitud de escucha activa, para comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes.
Comunicación eficaz	Comunicar ideas escritas y verbales que sean claras y persuasivas.
Alineación con resultados	Cumplir con las metas y objetivos de la empresa
Requisitos	
Académicos	Cursos en ventas consultivas, idealmente en ventas B2B o ventas técnicas.
Experiencia	De 1 a 2 años de experiencia en ventas, especialmente en consultivas.
Habilidades	Software en ventas.
Otros requisitos	Capacidad para trabajar bajo presión.

Nota. La tabla resume el perfil de cargo que se debe aplicar a un empleado para ventas consultiva, se observan un perfil estructurado en base a competencias técnicas, conductuales y requisitos específicos del área que son críticos para el éxito en el puesto. Además, la empatía, la orientación a los resultados y la habilidad para negociar son competencias cruciales, ya que no solo se enfocan en el cierre de tratos, sino también, en la construcción de relaciones duraderas con el cliente, el trabajo en equipo y el ajuste a los valores de la empresa que son aspectos orientados a asegurar que los nuevos empleados se integren adecuadamente en el clima organizacional.

Categorización de cargos

Es importante para la propuesta hablar sobre la clasificación de cargos ya que constituye uno de los instrumentos fundamentales para la optimización de las funciones asignadas. Este procedimiento facilita la simplificación del proceso de gestión de talento y asegura la elección de personal alineado con las necesidades y los objetivos estratégicos de la empresa. Dado que Cirugía EC. cuenta con un equipo de trabajo en el área comercial que es diverso, la categorización de cargos se convierte en una etapa importante con el fin de que el proceso de selección sea efectivo.

Por consiguiente, la siguiente tabla ilustra la forma en la que se debería clasificar los cargos en Cirugía E.C., muestra una estructura detallada jerárquicamente de acuerdo con las responsabilidades y competencias claves de cada puesto. Esta forma de planteamiento facilita una comprensión de la estructura interna de la organización, y también una orientación básica para conseguir un personal adaptado en cada área especialmente en la de las ventas.

Tabla 3

Categorización de Cargos

Categoría	Puesto	Responsabilidades	Competencias clave
Dirección Comercial	Presidentes	Decisiones estratégicas, liderazgo, dirección	Toma de decisiones
	Gerentes	Supervisión de operaciones, planear estrategias, gestión de equipos	Visión Global, liderazgo
Departamento Comercial	Gerentes Comerciales	Supervisiones de ventas, liderazgo del equipo comercial.	Habilidades comunicativas, gestión comercial.
	Coordinadores Comerciales	Coordinación de las actividades comerciales, seguimiento de los objetivos de venta	Comunicación, orientación hacia resultados, comunicación efectiva
	Vendedores externos	Prospección de clientes, gestión de cuentas existentes, ventas externas	Habilidades de negociación, empatía, persuasión, escucha activa.
Departamento de compras	Gerente de compras publicas	Negociación con proveedores, aseguramiento de calidad de productos, gestión de compras públicas.	Habilidades organizativas, negociación y planificación
	Asistente de compras	Apoyo en la logística y control de inventarios	Habilidades de organización y administrativas
Personal Administrativo	Contabilidad, contratación	Apoyo en reclutamiento de personal comercial, atención a clientes y proveedores	Habilidades administrativas, trabajo en equipo, escucha activa, organización

Nota. La categorización de cargos en la empresa garantiza una organización eficaz y eficiente, agiliza el proceso de selección y asegura que los trabajadores contratados tengan las competencias mínimas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Así también, esta estructura no solo aumenta la productividad interna, sino que mejora las áreas de ventas y compras, las cuales son vitales para el éxito.

Requisitos mínimos para la clasificación de cargos

La determinación precisa de los requisitos para cada posición, asegura que la contratación de los candidatos seleccionados posea las habilidades necesarias. La ventaja de usar esta metodología reside en la optimización del proceso de selección de personal, promueve las competencias y habilidades del empleado con el fin de alinearlos con los objetivos establecidos. Por ello es importante definir los requisitos mínimos de categorización como un paso crucial en el proceso para que de esta forma los vendedores externos o referidos tengan una comprensión precisa de los requisitos de selección y las habilidades requeridas en el puesto de ventas consultivas.

Formato de requerimientos mínimos para el puesto de vendedor

Puesto: Personal para Ventas consultivas de Equipos Laparoscópicos

Objetivo del Puesto: Identificar a vendedores especializados en ventas consultivas alineados al perfil de la vacante establecida por Cirugía EC.

Tabla 4

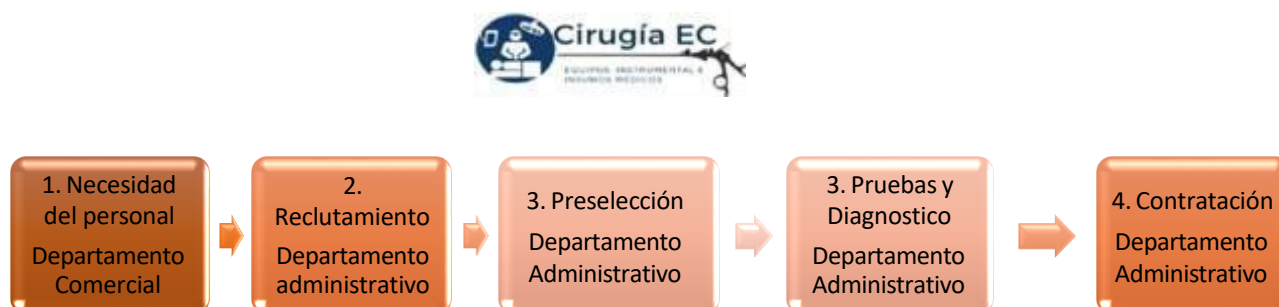
Requerimientos del Candidato

Categoría	Requisitos específicos
Formación académica	Título universitario en biomédica o carreras afines (Preferible no Excluyente) Cursos Avalados en ventas Consultivas (Obligatorio)
Experiencia	De 1 a 2 años en ventas comerciales y consultivas en sectores médicos, tecnológicos o farmacéuticos
Conocimientos clave	Capacitaciones en equipos médicos con formación técnica previa Fundamentos en negociación Uso de herramientas para gestión de clientes
Resultados	Orientados al cumplimiento de ventas y objetivos comerciales
Trabajo en equipo	Aprendizaje continuo en coordinación con el equipo comercial para fortalecer las estrategias
Disponibilidad	Traslados y visitas constantes a clientes de hospitales, clínicas en áreas asignadas
Otros requisitos	Licencia de conducir para desplazarse entre provincias según el requerimiento (Indispensable)

Distribución estratégica de responsabilidades en el proceso de contratación

Figura 19

Encargados del proceso



Nota. Para la realización de estas fases es indispensable la presencia de responsables que supervisen las actividades designadas de cada etapa. En este contexto, la Gerencia Comercial es quien realiza un análisis para detectar la necesidad de personal y solicitar la apertura de la vacante, para luego el área Administrativa se encargue del reclutamiento, preselección, evaluación y contratación de los aspirantes. De esta manera, el modelo garantiza la optimización de la selección de personal de ventas, obteniendo personal contratado que cumpla en su totalidad con los requerimientos del cargo y con el alineamiento estratégico que desea cumplir la empresa, sin necesidad de consultoras.

c. Estrategias y/o técnicas

Etapa 1

Necesidad de personal

El proceso de selección interna empieza con la necesidad de cubrir una vacante en el área comercial. Para ello el Gerente Comercial, o en su defecto, el Coordinador Comercial tendrá que establecer un formulario denominado “Solicitud de Personal” para informar al departamento Administrativo de la necesidad de una nueva contratación, en función de la responsabilidad del cargo también se debe informar a la Gerencia General para su contratación.

Es de mucha importancia que la solicitud sea aprobada por el Departamento Administrativo y a su vez la Gerencia General, ya que la incorporación de un nuevo vendedor conlleva una inversión presupuestaria y logística, al ser un nuevo integrante del área comercial se debe considerar el impacto que tenga en relación a costos de reclutamiento. Para iniciar el procedimiento, los departamentos relacionados deben estar de acuerdo con el requerimiento de la vacante para de esta forma aplicar un proceso eficiente.

Figura 20

Formulario de requerimiento de personal

FICHA DE SOLICITUD DE VACANTE



✦ Fecha de solicitud: // _____

◆ Información del cargo solicitado

- Departamento: _____
- Puesto solicitado: _____
- Ubicación: Quito Guayaquil
- Tipo de vacante: Nueva posición Reemplazo
- Motivo de la vacante: Renuncia Despido Crecimiento del área Otro:

◆ Perfil requerido

- Nivel de formación académica: _____
- Experiencia requerida: _____
- Competencias clave: (Ejemplo: habilidades comerciales, negociación, orientación al cliente)
 - _____
 - _____
 - _____

◆ Detalles del puesto

- Responsable directo del puesto: _____
- Funciones principales:
 1. _____
 2. _____
 3. _____
- Rango salarial estimado: \$ _____ - \$ _____
- Tipo de contrato: Indefinido Temporal Freelance Otro: _____
- Disponibilidad requerida: Tiempo completo Medio tiempo Por comisión

◆ Aprobaciones requeridas

- Solicitado por (Gerente Comercial o Coordinador Comercial): _____
- Aprobado por (Recursos Humanos): _____
- Aprobado por (Departamento Administrativo/Financiero): _____
- Aprobado por (Gerencia General): _____

✦ Observaciones adicionales:

Nota. El formulario de requerimiento de personal debe recopilar información clave que asegure un perfil de candidato alineado a las necesidades de la vacante. El documento que se planteado registra las aprobaciones y requerimientos que solicita el departamento comercial para que

sea aprobado por el administrativo, y de esta forma se coordine la contratación de un nuevo empleado posibilitando la dependencia de terceros para este proceso.

Etapas 2

Reclutamiento de personal

El reclutamiento juega un papel crucial en la detección y captación de talento pertinente para el área comercial. Al desarrollarlo internamente en la organización se facilita la optimización de recursos vinculados a la contratación de una empresa externa para este procedimiento, dicha aplicación garantiza que los candidatos seleccionados posean en primera instancia un conocimiento previo de la organización y su cultura. Para ello es importante establecer estrategias de reclutamiento que promuevan la detección de colaboradores con un perfil apropiado para desempeñarse en la venta consultiva de equipos médicos.

En base a ello la empresa Cirugía E.C. debe robustecer su marca laboral fomentando el interés y compromiso de sus propios empleados. Un reclutamiento atractivo, fundamentado en estabilidad laboral, programas de formación y oportunidades para el desarrollo profesional, potencia la motivación del talento interno y el futuro, es así, cómo la organización no solo disminuirá la tasa de rotación en el área comercial, sino asegura la creación de un equipo de ventas altamente capacitado y alineado a las metas estratégicas.

Formas de reclutamiento externo

En el marco de la propuesta, se plantea un modelo de reclutamiento externo que facilite la atracción de talento competente para el área comercial. Actualmente, la empresa recurre a entidades externas para la contratación de personal para ventas cuando se presenta la vacante, lo que conlleva a un precio elevado y a una integración limitada en los requerimientos organizacionales. Por ello, se sugiere un esquema estructurado que facilite una gestión de reclutamiento eficaz realizado internamente para niveles funcionales y operacionales. A continuación, se presenta una tabla con las estrategias sugeridas para cada categoría

Tabla 5*Fuentes de Reclutamiento externo de personal*

Nivel el Cargo	Fuentes de Reclutamiento	Estrategias de búsqueda	Medios Utilizados
Ejecutivos (Gerentes, Coordinadores Comerciales)	Redes de contacto, Universidades, Cursos de Negocios, Headhunters	Networking en eventos médicos o contrataciones a través de firmas especializadas	Ferias de empleo, consultoras de recursos humanos, LinkedIn
Administrativo (Recursos Humanos, Finanzas, Compras públicas)	Centros de formación académica, Bolsas de empleo, portales web	Programas de pasantías o publicaciones en portales web	CompuTrabajo, Multitrabajo, Redes Sociales
Operacional (Equipo comercial interno y externo)	Ferias de empleo, agencias de colocación, referidos	Plataformas laborales, ferias de empleo, programas de referidos internos	Instituciones técnicas y comerciales, portales web, redes sociales, correos institucionales

Nota. La puesta en práctica de este modelo permite disminuir los costos y plazos asociados a la contratación de personal, garantizando una selección más alineada con los valores y requerimientos estratégicos. Así también, mediante la implementación de un proceso interno claramente delineado, se logra optimizar la calidad del talento incorporado y asegurar un compromiso y rendimiento más dominantes de los nuevos empleados. Esta metodología aporta de manera considerable al progreso organizacional y al robustecimiento de su equipo comercial.

Presupuesto de la propuesta

En la actualidad, Cirugía EC., destina alrededor de US\$ 3.680,00 dólares anuales en la contratación de personal mediante su agencia externa, según la información proporcionada por el área administrativa. La instauración de este esquema de reclutamiento realizado internamente para contratar personal externo se observa una disminución de estos costos.

Tabla 6*Presupuesto de reclutamiento*

Categoría	Concepto	Costo estimado (USD)	Frecuencia	Total, Anual (USD)
Publicación de vacante	LinkedIn, CompuTrabajo, Redes sociales	\$50.00 por vacante	2 vacantes/año	\$100.00
Capacitación interna	Formación de selección y entrevistas con los líderes comerciales	\$ 250.00 por sesión	1 sesión/año	\$ 250.00
Evaluación de candidatos	Pruebas de psicométricas y técnicas	\$ 40.00 por candidato	6 candidatos/año	\$ 240.00
Herramientas digitales	Plataformas de gestión ATS	\$ 1200.00 anuales	Pago único	\$ 1200.00
Publicidad y networking	Ferias de empleo	\$ 500.00 por evento	1 evento/año	\$ 500.00
Materiales y logística	Espacios para entrevistas, suministros, papelería	\$ 150.00 por proceso	2 procesos/año	\$ 300.00
TOTAL, ESTIMADO ANUAL				
\$ 2590.00				

Nota. Como se evidencia, la adopción del modelo proporcionaría a la organización un ahorro proyectado de US\$ 1.090,00 anuales. Además de la disminución de costos, esta estrategia potencia la autonomía en la elección de talento y optimiza la retención de personal facilitando la posibilidad de tener un proceso de contratación más eficiente y alineado con los objetivos comerciales de Cirugía EC.

Reclutamiento Interno

Un proceso de reclutamiento interno dentro de la propuesta se establece como una táctica esencial para optimizar la selección de personal dentro de la organización, la cual fomenta la movilidad interna y potencia el desarrollo de los empleados ya existentes. Este procedimiento contribuye de igual forma a la disminución de los costos asociados con la contratación externa, así como también potencia la motivación y el compromiso de los trabajadores al brindarles oportunidades dentro de la organización.

Tabla 7*Proceso de reclutamiento interno*

Etapa	Acción	Responsable
1. Publicación de vacante	Publicar en medios internos especificando requisitos	Departamento Comercial
2. Recepción de postulaciones	Recepción y revisión de curriculums	Departamento Administrativo
3. Ingreso al proceso de selección	Entrevistas, Evaluaciones de competencias	Departamento Administrativo
4. Selección Final	Publicación del candidato seleccionado y Comunicación	Departamento Administrativo

Nota. Como se observa, una aplicación de reclutamiento interno garantiza una selección más alineada con la cultura organizacional, dado que los candidatos internos o referidos pueden poseer un conocimiento profundo de los valores y las dinámicas de la empresa directamente en el área comercial. De esta forma, se optimiza los costos externos de reclutamiento, se logra una incorporación al nuevo puesto con eficacia en la ejecución de las funciones encomendadas. Este enfoque fortalece la percepción de una organización que aprecia el talento interno y promueve la fidelidad y satisfacción de su personal.

Proceso de Filtrado y selección de candidatos

Con el fin de optimizar el proceso de selección se recomienda implementar un sistema integrado de filtrado y selección de candidatos, a través, de una plataforma como Zoho Recruit que es totalmente gratuita y cuyo ingreso se obtiene con el correo empresarial de la compañía. Esta herramienta integra funcionalidades de ATS (Sistema de Registro de Aspirantes) y CRM que facilitan la gestión eficiente de los procesos de selección internos y externos, promoviendo un flujo de trabajo centralizado.

Funcionalidades de Zoho Recruit

- **Gestión de Vacantes:** Facilita al departamento de ventas la creación y administración de vacantes de forma simplificada, adaptando los detalles del puesto en función de las competencias comerciales, destrezas técnicas y conocimientos del sector médico requeridos para vendedores.
- **Publicación de vacantes:** Permite generalizar las vacantes con diversos portales de empleo en la página, garantizando una difusión extensa y atrayendo candidatos tanto internos como externos.

- Admisión de solicitudes: Se proporciona el historial de cada candidato, que incluya hojas de vida, cartas de presentación, notas de entrevistas y evaluaciones, para luego ser almacenados y organizado en la plataforma.
- Depuración automática: Se instaura filtros automáticos con criterios preestablecidos que faciliten la preselección de candidatos aptos para el puesto de ventas.
- Participación en el proceso: El sistema facilita la colaboración entre los equipos comerciales y administrativos, con un acceso compartido de la información de los candidatos.
- Entrevistas en línea: Esta herramienta facilita la realización de entrevistas virtuales en múltiples localizaciones.
- Supervisión del procedimiento: permite llevar a cabo un seguimiento meticuloso del estado de cada candidato, desde su postulación hasta su contratación.
- Automatización de funciones: Facilita automatizar tareas reiteradas como el envío de correos electrónicos de confirmación, actualizaciones de estado y recordatorios de entrevistas.
- Análisis y reportes: Incorpora instrumentos de análisis y generación de informes que evalúan el desempeño del proceso de selección, la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones fundamentadas respecto a futuras contrataciones.
- Administración de base de datos: Finalmente, se resguarda información integral de los candidatos en una base de datos centralizada, fomentando una rápida identificación de perfiles competentes para puestos futuros.

Figura 21

Formato de registro




Figura 22

Registro de candidatos


Agregar candidatos desde Zoho Mail

1. Inicie sesión en su cuenta de Zoho Mail.
2. Vaya al eWidget >> Zoho Recruit
3. El ID de correo electrónico del candidato se muestra con opciones para crear un candidato o un contacto.
4. Seleccione la opción **Candidato**.



5. Complete los detalles necesarios, incluidos los campos **Cargo** y **Elegir categoría** si en el correo electrónico se incluyen archivos adjuntos como un currículum.
6. Haga clic en **Guardar**.

Nota:
También puede crear un candidato a partir de un currículum. Haga clic en **Crear candidato** junto al currículum para agregar un candidato en Zoho Recruit.



Etapa 3

Proceso de selección de personal

La esta subsiguiente de preselección es esencial para garantizar que únicamente los candidatos más competentes avancen en el proceso de selección. A lo largo de esta etapa, se lleva a cabo una evaluación rigurosa de los curriculum y la información recolectada durante el contacto telefónico, con el propósito de identificar 5 o 6 candidatos que serán considerados para la siguiente etapa. Este procedimiento se basa en los criterios iniciales estipulados en el esquema de requisitos mínimos del puesto, que incorporan competencias específicas y experiencia laboral apropiada. Dentro de estos procedimientos se comprenden los siguientes aspectos.

Entrevista inicial

La finalidad de la entrevista preliminar consiste en evaluar a los candidates en una fase inicial, con el objetivo de determinar si cumplen con los requisitos esenciales del puesto y a su vez si poseen el perfil adecuado. Una entrevista inicial ofrece una perspectiva acerca de la experiencia laboral del aspirante, habilidades y actitudes, factores esenciales para la toma de decisiones. Par lograr un enfoque claro y detallado sobre el postulante es necesario revisar los siguientes aspectos en primera instancia.

- Motivación y adaptación al cargo: Examinar si el candidato manifiesta un interés autentico y si las expectativas se relacionan con los objetivos propuestos.

- Competencias y destrezas esenciales: Analizar si el postulante tiene habilidades específicas que requiere el cargo, como habilidades en ventas, comunicación efectiva y colaboración en equipo.
- Experiencia laboral previa: Investigar sobre la experiencia del candidato en áreas relacionadas con el puesto y cómo su historial laboral lo capacita para desempeñarse de manera adecuada en la vacante.

Propuesta de preguntas para la entrevista inicial

- **Motivación y adaptación al cargo**

¿Cuál es el motivo de su interés por trabajar en esta área para la empresa Cirugía EC. y de qué manera aportaría al equipo de ventas?

¿Cuáles son sus proyecciones de remuneración y de crecimiento dentro de la organización?

- **Competencias y destrezas esenciales**

¿De qué manera se efectuaría una negociación desafiante con un cliente potencial?

¿Cuáles son los instrumentos o plataformas que ha utilizado para gestionar operaciones comerciales?

- **Experiencia laboral previa**

“Exponga su experiencia previa en el campo de las ventas externas” ¿Cuáles son los productos o servicios que ha comercializado anteriormente?

¿De qué manera administra la supervisión de clientes y la gestión de relaciones a largo plazo?

- **Posiciones y competencias individuales**

¿De qué manera se ajusta usted a un ambiente laboral que experimenta cambios acelerados?

¿Cómo administra la presión resultante de la consecución de objetivos de ventas con ventas ambiciosas?

Nota. Estas cuestiones permiten establecer la alineación del candidato con el perfil del puesto y la cultura de Cirugía E.C. Así también, facilita la evaluación de sus motivaciones y expectativas, asegurando que sus intereses estén en consonancia con los objetivos de la empresa. Las preguntas antes mencionadas proponen un análisis de cuáles deberían ser las competencias esenciales del vendedor, factores que son indispensables en la gestión de ventas de consultoría.

Verificación de referencia

La implementación de una comprobación de referencias constituye un procedimiento que facilita la verificación de la información proporcionada por los candidatos y proporciona una perspectiva más exhaustiva sobre sus competencias y desempeño en ocupaciones anteriores. Este procedimiento es importante ya que facilita una toma de decisiones de contratación más clara y relacionada con las necesidades de la empresa. Se propone algunos de los aspectos esenciales que se deben realizar para verificar la referencia de un candidato.

- Validación de la información que fue proporcionada: Es importante verificar los datos del currículum vitae, las funciones, responsabilidades y fechas de empleo con el fin de conocer si son precisos.
- Evaluación de competencias: a través de la entrevista inicial antes mencionada se podrá conocer habilidades de comunicación, colaboración en equipo, negociación y rendimiento en las ventas propuestas.
- Adecuación a la cultura organizacional: Es importante realizar una evaluación al momento de la integración del candidato con el fin de conocer si tiene conocimientos técnicos de los equipos que comercializa la empresa y a su vez sus objetivos y metas orientados a resultados.
- Evaluación de la conducta en el entorno laboral: Recabar información referente a la disposición del aspirante ante desafíos, la habilidad que posee para desempeñarse en tareas de forma autónoma y en equipo.
- Reducción del riesgo de contratación: Identificar posibles inconsistencias o áreas de preocupación relacionadas con el candidato, tales como discrepancias en la experiencia o problemas conductuales.
- Garantizar la transparencia y la confiabilidad durante el proceso de selección: Es importante verificar la información con personas que han interactuado con el candidato, de manera que se conozca la forma en la que se llevó el procedimiento sin oportunidad de dificultades a futuro.

La verificación de referencias representa un mecanismo indispensable en este proceso, ya que garantiza la exactitud de la información recabada, la aptitud del candidato y permite que las decisiones que se tomen al momento de su contratación sean precisas y se evite cometer errores.

Convocatoria inicial

A raíz de la selección del candidato, otro aspecto interesante en la propuesta es la convocatoria inicial. Esta herramienta debe realizarse con el fin optimizar los procesos de selección y que estos sean

más claros y relevantes, en base a ello, actualmente existen plataformas que permiten realizar llamadas telefónicas y enviar mensajes instantáneos que facilitan la interacción inicial con el candidato siendo más íntima y personalizada, mediante un acercamiento directo con el candidato se logra conocer la veracidad de la información entregada en su hoja de vida.

Tabla 8


Procedimiento de Convocatoria y contacto Inicial del proceso de selección

FASE	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN APROXIMADA
1. Preparación previa	Revisar los requisitos del puesto y el curriculum del candidato. Realizar preguntas clave relacionadas con la experiencia y competencias. Obtener información necesaria del puesto.	3-5 minutos
2. Introducción a la llamada	Presentarse con el candidato Explicar el motivo de la llamada	2-3 minutos
3. Explicación de la empresa y del puesto	Descripción de Cirugía E.C., y el puesto vacante Detallar responsabilidades y requisitos del puesto	2-5 minutos
4. Validación de la información	Conocer la experiencia del candidato relacionada al puesto. Establecer preguntas sobre habilidades y hallazgos.	5-7 minutos
5. Evaluación de interés	Intereses sobre el interés el candidato sobre la vacante Preguntar si conoce sobre la empresa Evaluar la disposición de continuar con el proceso.	2 minutos
6. Cierre de llamada	Confirmar fechas de entrevistas, disponibilidad, fechas. Cierre y agradecimiento por el tiempo. Tratar detalles de la siguiente etapa.	2 minutos
7. Notas y Evaluación Post-Llamada	Tomar notas sobre la llamada y evaluar la idoneidad del candidato.	3-5 minutos

Nota. El propósito primordial del contacto inicial es coordinar y normalizar esta etapa, asegurando que todos los candidatos sean evaluados de acuerdo con los mismo criterios y plazos preestablecidos. Esto promueve la mejora del proceso de selección, garantizando una comunicación nítida y eficiente con los candidatos desde el primer contacto. En el procedimiento de convocatoria, resulta esencial la elaboración de un formato de acercamiento telefónico que permita a través de preguntas claras y previamente estructuradas conocer al candidato.

Figura 23

Formato de acercamiento telefónico

Formato de Acercamiento Telefónico para el Proceso de Selección Interno	
	
Este formato tiene como objetivo guiar al reclutador durante el acercamiento telefónico con los candidatos, basado en un proceso estructurado para la selección interna en Cirugía E.C.	
1. Preparación Previa	
Antes de realizar la llamada, el reclutador debe: Revisar el currículum y los requisitos del puesto. Establecer las preguntas clave relacionadas con las competencias del candidato. Tener la información sobre el puesto y la empresa lista.	
2. Introducción a la Llamada (Duración: 2-3 minutos)	
Saludo Inicial: Hola, ¿hablo con [nombre del candidato]? Mi nombre es [nombre del reclutador] y soy parte del equipo de selección de Cirugía E.C. Confirmación de Disponibilidad: ¿Es un buen momento para hablar? La llamada no tomará más de 30 minutos. Objetivo de la Llamada: El motivo de mi llamada es para hablar sobre la vacante en el área de ventas de nuestra empresa y conocerte mejor en relación con la experiencia que mencionaste en tu currículum.	
3. Explicación de la Empresa y del Puesto (Duración: 2-3 minutos)	
Sobre la Empresa: Cirugía E.C. es una empresa especializada en el suministro de productos médicos y equipos laparoscópicos. Nos dedicamos a ofrecer soluciones eficientes a nuestros clientes en el sector de la salud. Sobre el Puesto: Estamos buscando un vendedor para nuestro equipo comercial. El puesto incluye la gestión de clientes en el sector [detallar segmento], y se requiere experiencia en ventas externas y capacidad de negociación.	
4. Validación de la Información (Duración: 5-7 minutos)	
Revisión de la Experiencia y Habilidades: He visto que tienes experiencia en ventas. ¿Podrías contarme más sobre tu experiencia en [sector/producto específico]? ¿Cómo gestionas tu relación con los clientes a largo plazo? ¿Cuáles consideras que son tus principales fortalezas en ventas? En tu currículum mencionas [habilidad/experiencia]. ¿Podrías darme más detalles sobre esa experiencia?	
5. Evaluación de Interés (Duración: 2-3 minutos)	
Evaluar el Interés del Candidato: ¿Qué te motiva a postularte para este puesto? ¿Tienes algún conocimiento previo sobre Cirugía E.C. o el tipo de productos que manejamos? ¿Estás disponible para comenzar en el puesto si eres seleccionado?	
6. Cierre de la Llamada (Duración: 2 minutos)	
Confirmación de Próximos Pasos: Gracias por tu tiempo. El siguiente paso sería agendar una entrevista personal para conocerte mejor. ¿Qué días de la próxima semana te convendría? Cierre Cortés: Si tienes alguna pregunta, no dudes en contactarnos. Estaremos en contacto para confirmar los detalles de la entrevista. Muchas gracias por tu interés. Despedida: Te deseo un excelente día y quedamos en contacto. ¡Hasta pronto!	
7. Notas y Evaluación Post-llamada	
Una vez terminada la llamada, el reclutador debe: Tomar notas detalladas sobre la conversación y evaluar el nivel de interés del candidato. Registrar la adecuación de sus competencias al puesto. Determinar si continuar con el candidato o no en el proceso.	

Nota. Si se implementa correctamente este instrumento como protocolo de convocatoria y contacto inicial, se optimiza la interacción con los candidatos asegurando la verificación de la información y una evaluación exacta de sus competencias.

Etapa 4

Proceso de Evaluación

Herramienta de utilización práctica Test Gorilla

En esta fase, se recomienda la implementación de una herramienta de evaluación digital denominada TestGorilla, que es completamente gratuita y puede ser incorporada a la empresa mediante un correo electrónico corporativo. Esta herramienta facilita una evaluación objetiva y detallada de las competencias de los candidatos, proporciona una plataforma eficiente y adaptable para realizar evaluaciones en diversos aspectos del perfil del puesto, garantizando un proceso de selección equitativo y alineado a las exigencias específicas de la organización. De igual forma, la aplicación de esta herramienta proporciona un procedimiento estructurado y estandarizado para la evaluación de habilidades, conocimientos y competencias, que aseguran una contratación basada en datos objetivos y pertinentes para el puesto de ventas.

Figura 24

Evaluación de características de la plataforma TestGorilla



Nota. https://www.testgorilla.com/es/?_gl=1*1yfc1c1*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=CjwKCAiArKW-BhAzEiwAZhWsiMdzc5RIIN5U49QzS47FZnmC0by7AWp8cQjOvF9LH20PSNRt8I3TIRoCM1QQAvD_BwE

Ventajas asociadas con la utilización

La integración de este instrumento de evaluación en el procedimiento de selección ofrece diversas ventajas, entre las que se incluyen:

- Análisis fundamentados en evidencias a través de evaluaciones objetivas y constantes, que contribuyan a la reducción de prejuicios objetivos durante el proceso de selección.

- Administración eficiente del tiempo, con la herramienta se facilita la selección de candidatos idóneos, evitando la necesidad de realizar intervenciones manuales extensa.
- Desarrollo del campo de evaluación, se promueve la valoración de diferentes habilidades y competencias de los candidatos mediante evaluaciones especializadas en el área
- Permite la optimización del proceso mediante la identificación de candidatos idóneos para la vacante.

Procedimientos para la implementación de la herramienta

Fase 1.

Formulación del perfil del puesto especificando las habilidades fundamentales que incluyan competencias en comunicación, negociación, colaboración grupal y resolución de problemas.

Fase 2.

Selección de pruebas de evaluación De acuerdo con el perfil del puesto se pueden realizar las siguientes evaluaciones:

- Evaluación por competencias de acuerdo con la habilidad del aspirante para establecer una comunicación efectiva, un elemento importante para el cargo de asistente de ventas.
- Evaluación de solución de problemas es la habilidad para manejar situaciones complejas y solucionar problemas de manera eficaz.
- Evaluación de la personalidad: Se lleva a cabo una evaluación de atributos personales vinculados con la colaboración en equipo, la resiliencia y la habilidad para adaptarse a la cultura corporativa.
- Evaluación de competencias en ventas consultivas: Facilita la evaluación de la competencia técnica y las habilidades particulares en el proceso de ventas consultivas, una de las áreas de mayor relevancia para la empresa.

Fase 3.

Envío de invitaciones y realización de pruebas Los aspirantes inicialmente seleccionados van a recibir convocatorias con el fin de que completen todas las evaluaciones asignadas. Se enviará un correo electrónico con enlaces directos para que los candidatos culminen sus evaluaciones de manera independiente.

Fase 4.

Evaluación de resultados y selección final se emiten informes que incluyen las calificaciones y un previo análisis de habilidades, competencias y rendimiento laboral. Con ello, el equipo encargado de la selección tendrá la capacidad de examinar los resultados que permitan identificar a los candidatos que avanzan a la siguiente etapa.

Fase 5.

Análisis al final se posibilita la realización de evaluaciones exactas, objetivas y relacionadas con las competencias requeridas para el puesto de ventas.

Etapa 5

Contratación

Durante la fase final del proceso de selección, el equipo encargado de la contratación contara con la información completa y sistematizada que fue organizada en la herramienta propuesta Zoho Recruit, de esta forma tendrá un formato más sólido respecto a los candidatos finales. Durante las etapas previas de necesidad de la vacante, reclutamiento, preselección y evaluación se tuvo la oportunidad de acumular toda la información esencial sobre el candidato, además, la agrupación de datos de la plataforma, posibilitó una comparación estructurada de resultados y precedentes optimizando de esta manera el proceso de toma de decisiones. Las principales intervenciones fueron:

- **Estudio comparativo:** Los jefes comerciales, llevan a cabo una revisión conjunta de los perfiles de los candidatos con mayor posición. Con la herramienta implementada tendrán una visualización estructurada de calificaciones, observaciones y evaluaciones con el objetivo de asegurar un análisis imparcial.
- **Recopilación de datos:** Durante el procedimiento deben revisar los datos almacenados en la plataforma para obtener resultados e información de entrevistas, evaluaciones de competencia y referencias laborales.
- **Evaluación de habilidades y oportunidades de desarrollo:** Establecer un balance entre las habilidades destacadas de cada aspirante y las competencias que necesitan fortalecerse relacionadas con los objetivos de la empresa.
- **Definición final:** Se identificaron tres candidatos aptos para el puesto, teniendo en cuenta sus habilidades comerciales, conocimiento del sector y afinidad con la cultura organizacional.
- **Asesoramiento en la elección:** Se debe buscar un alineamiento de criterios entre los responsables que garantice una elección estructurada y en concordancia con las exigencias de la organización.

- **Organización de la entrevista final:** Se estableció parámetros para el dialogo final con los candidatos seleccionados, estableciendo interrogantes fundamentales y metas concretas para esta fase de evaluación.

Evaluaciones prácticas

Tabla 9

Proceso de evaluaciones prácticas

Fase	Actividades Clave
Previa (Planificación y preparación)	Establecer competencias claves en ventas consultivas y negociación Seleccionar pruebas en simulación de ventas y estudio de casos Configuraciones prueba de Zoho Recruit Coordinación con evaluaciones
Durante (Aplicación de pruebas)	Comunicar instrucciones a los candidatos Aplicar pruebas de simulación de ventas, análisis de casos, pruebas escritas Dar retroalimentación
Posterior (Evaluación y decisión final)	Comparar Resultados de Zoho Evaluar con todo el equipo de selección Comunicar resultados Archivar futuras referencias

Nota. La representación gráfica ilustra las etapas esenciales para la ejecución de una evaluación práctica dentro del procedimiento de selección interno de personal. Para asegurar la eficacia de este procedimiento, es imprescindible poseer un entendimiento profundo de las funciones y parámetros de evaluación que faciliten a los evaluadores documentar con precisión el desempeño de los participantes. Al implementar esta metodología garantizamos que los aspirantes seleccionados posean competencias necesarias para un desempeño eficaz.

Implementación de un modelo de evaluación y onboarding

El Assessment Center es una evaluación que facilita la cuantificación objetiva de las habilidades esenciales de los candidatos en un entorno controlado y simulado. Este instrumento es de vital importancia puesto que proporciona información detallada sobre habilidades como la comunicación, negociación, resoluciones de problemas y colaboración grupal, elementos esenciales para los roles de ventas consultivas. El objetivo de esta metodología es optimizar el proceso de toma de decisiones en

el proceso de contratación, garantizando que los candidatos posean las competencias necesarias para desempeñarse de forma efectiva en el cargo propuesto.

Tabla 10

Plantilla de Assessment Center

Competencia Evaluada	Descripción	Actividad de Evaluación	de	Escala de Calificación
Comunicación	Capacidad de transmitir ideas con claridad para persuadir	Role´playing de ventas de productos		1-5
Negociación	Habilidad para llegar a acuerdo beneficiosos para ambas partes	Simulación de cierre de ventas		1-5
Resolución de Problemas	Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas	Estudio de casos en escenario problemático		1-5
Trabaja de equipo	Disposición para colaborar y coordinarse con otros	Dinámica grupal de estrategias de ventas		1-5
Orientación al cliente	Habilidades para atender y entender las necesidades del cliente	Simulación de atención Postventa		1-5

Nota. La aplicación de Assessment Center de Cirugía EC., facilita una evaluación precisa y objetiva de los candidatos, reduciendo de esta manera el margen de error en la selección de personal. De la misma forma con la gráfica propuesta se robustece el proceso de contratación con el propósito de que se alinee con las exigencias corporativas.

Figura 25

Formato de evaluación Assesment Center

FORMATO DE ASSESSMENT CENTER



1. Datos Generales

- Puesto Evaluado: _____
- Fecha de Evaluación: _____
- Evaluadores: _____
- Nombres de los Candidatos Evaluados: _____

2. Objetivo del Assessment Center El objetivo de esta evaluación es medir las competencias clave requeridas para el desempeño en el puesto de ventas en Cirugía E.C., asegurando la selección del candidato más idóneo para la organización.

3. Competencias a Evaluar

- Habilidades de comunicación y negociación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Orientación al cliente y gestión de relaciones comerciales.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Adaptabilidad y gestión del cambio.

4. Metodología El Assessment Center se desarrollará a través de una serie de actividades prácticas que permitirán evaluar el desempeño de los candidatos en situaciones simuladas del entorno laboral real.

5. Actividades de Evaluación

A. Dinámica de Grupo

- Objetivo: Evaluar la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo y habilidades de comunicación.
- Descripción: Se presentará un caso hipotético en el que los candidatos deberán tomar decisiones en conjunto.
- Indicadores de Evaluación:
 - Participación activa.
 - Escucha y respeto a opiniones.
 - Argumentación de ideas.

B. Juego de Roles (Role-Playing)

- Objetivo: Evaluar la capacidad del candidato para manejar situaciones comerciales y de negociación.
- Descripción: Se simulará una reunión con un cliente potencial donde el candidato deberá vender un producto o servicio.
- Indicadores de Evaluación:
 - Argumentación y persuasión.
 - Manejo de objeciones.
 - Cierre de la venta.

C. Prueba de Resolución de Problemas

- Objetivo: Evaluar la capacidad analítica y de toma de decisiones.
- Descripción: Se presentará un problema real de la empresa y los candidatos deberán proponer una solución efectiva.
- Indicadores de Evaluación:
 - Análisis de la situación.
 - Propuesta de solución viable.
 - Justificación de la decisión.

6. Evaluación Final Cada candidato será calificado con base en una escala del 1 al 5 por cada competencia evaluada.

Competencia	Puntuación (1-5)	Comentarios
Comunicación y Negociación		
Trabajo en Equipo		
Orientación al Cliente		
Resolución de Problemas		
Adaptabilidad		

Nota. Como se observa en la ilustración, con este modelo se logra identificar el potencial del aspirante y sus competencias conductuales. Si se obtiene un buen hallazgo aplicando el formato propuesto se tomará decisiones de contratación más fundamentadas, adecuadas al requerimiento del puesto.

Entrevista ejecutada por el director de área

Un aspecto esencial en la propuesta en su etapa de contratación corresponde a la entrevista final que posibilita al líder del departamento comercial realizar una evaluación exhaustiva de los candidatos previamente seleccionados. El propósito es garantizar que el candidato seleccionado posea las competencias requeridas para desempeñarse en el campo de ventas consultivas, además de que su perfil se alinee con la cultura de la organización. A continuación, se exponen los elementos fundamentales de esta entrevista:

- El líder del departamento analiza las fases iniciales del proceso, evaluando su experiencia en ventas, competencias comerciales y su capacidad para adaptarse a los valores de Cirugía EC.
- Realiza un análisis detallado de las habilidades esenciales para la posición de ventas, incluyendo habilidades de negociación, de persuasión, trabajo colaborativo y enfoque en el cliente, empleando ejemplos concretos del trayecto profesional del candidato.
- Se proporciona la posibilidad de aclarar cualquier interrogante vinculada al puesto, los objetivos comerciales, la dinámica del equipo y las oportunidades de expansión dentro de la organización.
- Se articula las responsabilidades del cargo, los objetivos empresariales y los indicadores de desempeño proyectados.
- Se realiza una comunicación explícita acerca de las oportunidades de crecimiento, las condiciones laborales y los objetivos establecidos, asegurado que ambas partes estén en consonancia con sus expectativas.

La adopción de esta etapa en el procedimiento de selección incrementa la exactitud en la elección de vendedores, optimiza la incorporación de nuevos miembros y robustece el equipo comercial con talento que se alinee con la estrategia organizacional.

Proceso de Decisión y Comunicación a los Candidatos

Por último, en el contexto de la propuesta tras la entrevista final y el análisis de las competencias de los candidatos, el departamento administrativo debe transmitir de forma clara y respetuosa los resultados a los candidatos. Para los individuos que no fueran seleccionados, resulta imprescindible enviar una misiva de agradecimiento que reconozca su contribución y esfuerzo, lo cual contribuye a una experiencia positiva, a pesar de que no se haya logrado el cargo. Esta acción evidencia el respeto de la organización hacia los participantes y su apreciación por el tiempo invertido en el proceso.

Además de ello, para el aspirante seleccionado, es importante especificar la oferta laboral, detallando las condiciones del puesto, los objetivos comerciales y las expectativas mutuas, garantizando que ambas partes estén en consonancia con respecto a responsabilidades y objetivos. Incorporar esta fase en la disertación consolida la premisa de que la selección de personal no solo debe centrarse en la selección del candidato pertinente, sino también en la preservación de la experiencia del candidato a lo largo del proceso. Este enfoque tiene un impacto positivo en la incorporación exitosa del nuevo talento al equipo comercial.

2.3 Validación de la propuesta

Proceso de validación de la propuesta

En la última etapa de este proyecto, el modelo de selección interno de personal para el área de ventas de la empresa Cirugía EC., ya ha sido elaborado detallando paso por paso y los elementos necesarios para su realización. Es de vital importancia validar la propuesta a través de personas con criterios especialistas para garantizar su comprensión y la posible factibilidad de una implementación posiblemente futura.

Tabla 11

Nómina de Perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Bósquez Johanna Maricela	7 años	Magister en Dirección de Talento Humano	Docente
Cóndor Chano Patricio	2 años	Magister en Producción y Operaciones Industriales en áreas administrativas	Asistente de recursos educativos
Aizaga Miguel Ángel	30 años	Doctor en ciencias administrativas	Docente- Investigador

Nota. Elaboración propia

Instrumentos de validación

Los profesionales antes mencionados y que conforman el panel de validación desarrollan sus criterios con los siguientes parámetros.

Tabla 12*Criterios de evaluación*

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance del modelo propuesto y su brindan valor público
Aplicabilidad	Verifica si los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Componentes de la propuesta en base a resultados sistemáticos y articulados
Actualidad	Procedimientos actuales
Calidad Técnica	Atributos cualitativos del contenido
Factibilidad	Nivel de utilización
Pertinencia	Los contenidos resuelven el problema planteado

Nota. Elaboración propia

Tabla 13*Resultados de la valoración de expertos*

Criterio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total	Porcentaje
Impacto	5	5	4	14	93.33%
Aplicabilidad	5	5	5	15	100%
Conceptualización	5	4	5	14	93,33%
Actualidad	4	5	5	14	93,33%
Calidad técnica	5	4	5	14	93.33%
Factibilidad	5	5	5	15	100%
Pertinencia	5	5	5	15	100%
Total	34	33	34	101	100

Nota. Elaboración propia de acuerdo al anexo No. 3

2.4 Matriz de articulación de la propuesta

En la matriz presente se resume la articulación del producto con los fundamentos teóricos, metodológicos, estratégicos, técnicos y tecnológicos utilizados.

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCION DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Levantamiento de Información	Gestión de talento Humano Reclutamiento Selección de personal Evaluación por competencias Contratación	Descriptivo Explicativo Propositivo	Encuestas	Se detectaron elementos de mejora en la selección, llamado, evaluación y adaptación de nuevos vendedores, así como oportunidades para fortalecer competencias esenciales que se adecuen a las exigencias comerciales.	Evaluación de la información recopilada Análisis de datos obtenidos. Información recolectada mediante la utilización de diversos métodos como entrevistas, cuestionarios y encuestas
Diseño de la propuesta	Proceso de Requerimiento de la Vacante Reclutamiento interno y externo Evaluaciones Entrevistas Contratación	Cualitativo Cuantitativo No experimental De Campo Datos Bibliográficos	Entrevistas Recopilación de Fundamentos teóricos	El procedimiento sugerido garantiza consistencia y organización desde la detección del puesto vacante hasta la finalización del proceso. Al emplear técnicas fundamentadas en habilidades y evaluaciones estructuradas, se perfecciona la elección de personal, incrementando la permanencia y el rendimiento	Revisión bibliográfica sobre procesos de selección de personal

CONCLUSIONES

La investigación propuesta ha demostrado que un proceso de selección estructurado es de suma importancia para la empresa Cirugía EC. ya que su principal impacto sería la reducción de costo asociados a la contratación de una consultora externa para este proceso, así también, se optimizaría el tiempo de este procedimiento ya que se va a realizar de forma interna por su personal tanto comercial como administrativo. Este enfoque les brindara la oportunidad de obtener un perfil alineado a los requerimientos y necesidades de la entidad.

Actualmente la empresa depende de una agencia externa como se indica en todo el contexto de la propuesta, la forma en la que realizan su proceso de selección de personal ha limitado considerablemente la integración de candidatos que cumplan con los requerimientos necesarios para ser un vendedor consultivo. Los resultados obtenidos con las encuestas realizadas demostraron que un alto porcentaje de empleados están inconformes con los procesos actuales ya que se presenta un alto índice de rotación de personal, baja en las ventas, y muchas fallas en la captación de nuevos clientes.

De la misma forma, la propuesta ha demostrado la necesidad de realizar procedimientos desde la necesidad de la vacante ya que el personal antiguo, es el adecuado para iniciar este proceso puesto que conoce sobre las características esenciales del nuevo talento basado en sus experiencias y conocimientos. La implementación de un modelo formal dentro de la empresa les proporcionara perfiles alineados con las demandas de un mercado cambiante como lo es el sector de la salud y la reducción del costo en el incurren cada vez que necesitan personal.

De la misma forma, los datos que fueron obtenidos demostraron la necesidad de mejorar en diferentes áreas, sin embargo, en la que se enfoque el proyecto en únicamente en el área de ventas donde se demostró que no existe una comunicación interna clara con respecto a la selección de personal. Hoy por Hoy, la empresa desconoce de cierta forma las plataformas y herramientas digitales que le permiten tener un proceso más esquematizado de reclutamiento de personal que a su vez es más accesible que el manejado actualmente.

En base a todo lo expuesto, los descubrimientos y hallazgos permitieron realizar una propuesta clara, sencilla y detallada que puede proporcionar a Cirugía EC. los lineamientos necesarios para plantearse un modelo de selección que sea realizado de forma interna por su personal, al utilizar formatos como perfil del cargo, evaluaciones a través de herramientas de inteligencia artificial, entrevistas y una verificación efectiva de las referencias permite la detección de candidatos con competencias particulares para el ámbito de ventas consultivas.

RECOMENDACIONES

Para optimizar el proceso de selección para el área de ventas de la empresa Cirugía EC., se aconseja implementar un procedimiento de selección interno que contemple la definición precisa de los perfiles de cargo necesarios para la vacante, evaluaciones basadas en competencias y entrevistas estructuradas. Este procedimiento debe ser debidamente documentado y estandarizado para asegurar que todos los aspirantes sean evaluados bajo los mismos criterios. Además de ello, se propone la elaboración de un manual de procedimientos que describa cada fase del proceso, lo cual facilitará la formación del personal responsable de la selección y la coherencia en el proceso de toma de decisiones.

Se debe implementar un modelo de selección interno que permita a Cirugía EC. administrar de forma autónoma el reclutamiento y la evaluación de candidatos. Esto implica la formación de un equipo interno de recursos humanos especializado en técnicas de selección y evaluación de los candidatos contratados mediante este nuevo modelo, con el fin de evaluar su rendimiento y adaptación a la cultura organizacional. Adicionalmente, se aconseja contemplar todas las fases del procedimiento, desde la identificación de la necesidad de personal hasta la contratación y la inducción.

Por otro lado, este modelo debe incorporar instrumentos de evaluación que faciliten la medición de las competencias técnicas y comportamentales de los candidatos. Esto se podría lograr a través de seminarios de concientización para el personal acerca de la relevancia de la retención de talento y cómo un proceso de selección eficaz puede tener un impacto positivo en la organización. Es necesario poner énfasis en la cultura organizacional durante el proceso de selección ya que de esta forma se garantiza que los candidatos sean evaluados no únicamente por sus competencias técnicas, sino también por su concordancia con los principios de la empresa.

En este contexto, se recomienda desarrollar entrevistas fundamentadas en competencias que incorporen interrogantes sobre situaciones anteriores y cómo los candidatos han gestionado desafíos en relación a ventas consultivas. En este proceso es importante incorporar también a los miembros del equipo de selección con el fin de que evalúen la alineación cultural de los candidatos.

Por último, se sugiere llevar a cabo un estudio de costos que contraste el gasto actual en consultoras externas con el costo proyectado de implementar un proceso de selección interno. Esta evaluación debe abarcar no solo los costos directos, sino también las ventajas a largo plazo, tales como la mejora en la retención de empleados y el incremento de la productividad. Este enfoque se puede lograr con la adquisición de herramientas tecnológicas que simplifiquen el proceso de selección.

BIBLIOGRAFIA

- Alban, G. P. (2020). Metodologías de investigación educativa. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*.
- Báez, G. I. (2023). Evolución histórica de la gestión del talento humano. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Bohnenberger, M. (2005). Dimensiones del marketing interno: Un enfoque estratégico. *Revista de Gestión y Marketing*, 45–60.
- Cardona-Arbeláez, D. A.-G.-H. (2022). Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura. . *Revista de Investigación, Desarrollo e innovación*, 185-196.
- Castro, M. F. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de las empresas. *Polo del Conocimiento*.
- Cerón, A. D. (2021). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Artículo académico Buimar*.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones* (Vol. OCTAVA EDICIÓN). México: McGRAW-HILL.
- Colaboradores, D. T.-F. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud. *Caso Villavicencio*.
- Coque Vivuña, S. E. (2024). Diseño de un Manual de selección de personal para la compañía SCODA CÍA. LTDA. *Mestria*. Universidad Israel, Quito.
- Cuesta Santos, A. C. (2024). Retención Laboral en época avanzada de tecnología digital y cambio climático extremo. *Revista Cabana de Administración Pública y Empresarial*.
- Durán Sánchez, C. A. (2023). Gestión de talento humano y calidad del servicio del área de salud. *Tesis de maestría*. Universidas Técnica de Ambato, Ambato.
- Flores, C. Q. (2020). La Gestión de Equipo Médico en los retos del Sistema Nacional de Salud. *Una revisión*.
- García Goitía, M. B. (2021). Diseño de un proceso de selección de personal basado en competencias conductuales para el puesto de atención e información al usuario de Asista Centros Médicos. *Tesis de maestría, Universidad de las Américas*. Universidad de las Américas, Quito.

- Gerardini Garay, A. (2021). Estrategias de comercialización en la venta de equipos médicos y hospitalarios de la empresa importadora. *Aldalab S.A.C.*
- Gómez Hasfield, M. &. (2023). Percepción del talento en estudiantes universitarios. *Investigación Actual de Psicología Social.*
- Hernández, Y. H. (2018). Las practicas organizacionales y su rotación de personal. *Revista Internacional Administración & Finanzas.*
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos.* Ediciones Díaz de Santos.
- Johnson, A. [. (2019). Elections and selection: The role of political ideology in selection decisions. *Human Resource Management*, p 14-27.
- Jumbo, N. L. (2024). Análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Empresas Manufactureras . EL ORO.*
- Kotler, P. K. (2022). *Marketing management (16ª ed ed.).*
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology.*
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology.*
- Maguiña, J. L. (2021). Estudios Transversales. *Artículo de Revisión.*
- Múnera Hincapié, C. J. (2017). *Plan de mercadeo para la distribución de equipos médicos hospitalarios Primus, Skytron y Consolidate por la empresa LHM Ingeniería.* Universidad Occidente, Colombia.
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla. *Revista Pensamiento & Gestión.*
- Paiva de Báez, G. I. (2023). Evolución histórica de la gestión del talento humano. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales y Humanidades.*
- Polanco Aguilar, M. E. (2016). Diseño de una propuesta para la creación de un departamento de Talento Humano para la empresa distribuidora de equipos e insumos médicos JON DIE MEDICAL, ubicada en la ciudad de Guayaquil. *Tesis Mestria.* Universidad de Guayaquil.
- Quiñones Idárraga, M. F. (2019). *Características que influyen en la gestión comercial de los asesores de las compañías de venta consultiva.* Universidad de La Sabana.

- Ríos Escaleras, L. F. (2020). Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda. *Tesis de maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Rivera, Z. M. (2019). *Eficiencia de un Vendedor de Insumos del Sector Salud*. EAN Universidad.
- Rodríguez, J. M. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*.
- Ross, W. A. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Sánchez, J. P. (2013). Mejoramiento de procesos de las empresas que se dedican a la comercialización de equipos médicos. *Proyecto de Titulación*. Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Tecnológicos, S. y. (2020). SST. Obtenido de SST: <https://sstsoluciones.com/evaluacion-del-desempeno-en-visita-medica/>
- Trujillo, A. (27 de enero de 2024). BUK. Obtenido de Indicadores de gestión en la selección de personal: Como medir el éxito de tu proceso de reclutamiento: <https://www.buk.pe/blog/indicadores-de-gestion-en-la-seleccion-de-personal-como-medir-el-exito-de-tu-proceso-de-reclutamiento?>
- Vilchis, J. L. (2024). *El uso de Internet como opción de reclutamiento ante los avances de las TIC*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: Talento humano*.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA REALIZADA PARA CONOCER EL PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CIRUGÍA E.C.

Aplicada a 22 trabajadores del área de ventas de la empresa Cirugía EC. mediante Google forms

1. ¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de selección actual realizado por la agencia externa para contratar vendedores de equipos laparoscópicos?
Muy efectivo ()
Efectivo ()
Poco efectivo ()
Nada efectivo ()
2. ¿Considera que los vendedores contratados a través de la agencia externa poseen los conocimientos técnicos necesarios sobre equipos laparoscópicos?
Si ()
No ()
Parcialmente ()
3. ¿Cuáles son las principales deficiencias que observa en los vendedores contratados por la agencia externa?
Falta de conocimiento técnicos ()
Débil capacidad de negociación ()
Poca adaptación de la empresa ()
Otros ()
4. ¿En una escala del 1 al 5, ¿cómo evalúa el desempeño de los vendedores contratados mediante la agencia externa en términos de ventas y conocimientos de equipos laparoscópicos?
1 ()
2 ()
3 ()
4 ()
5 ()
5. ¿Con qué frecuencia los vendedores contratados por la agencia externa logran cerrar ventas

de equipos laparoscópicos en el tiempo esperado?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Rara vez ()

6. ¿Qué tan alto considera el nivel de rotación de personal en el área de ventas de Cirugía E.C. debido a fallas en la selección?

Muy alto ()

Alto ()

Moderado ()

Bajo ()

Muy bajo ()

7. ¿Cree que Cirugía E.C. debería gestionar internamente la selección de su personal de ventas en lugar de depender de una agencia externa?

Si ()

No ()

No estoy seguro ()

8. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de un proceso de selección interno para la contratación de vendedores de equipos laparoscópicos?

Mayor control ()

Menor costo ()

Selección mas ajustada a las necesidades de la empresa ()

9. ¿Qué aspectos deberían evaluarse prioritariamente en un proceso interno de selección de vendedores de equipos laparoscópicos?

Conocimientos teóricos ()

Experiencia en ventas ()

Habilidades de negociación ()

Adaptación a la cultura de la empresa ()

10. ¿Cree que el proceso actual de selección garantiza que los vendedores tengan habilidades comerciales suficientes para vender equipos médicos especializados?

Si ()

No ()

Parcialmente ()

11. ¿Considera que los vendedores nuevos reciben la capacitación adecuada sobre los equipos laparoscópicos antes de comenzar a venderlos?

Si ()

No ()

No estoy seguro ()

12. ¿En qué áreas cree que los vendedores necesitan mayor capacitación al ingresar a la empresa?

Características técnicas de los equipos ()

Estrategias de negociación ()

Manejo de objeciones de clientes ()

Regulaciones del sector de la salud ()

13. ¿Qué tan importante considera que es contratar vendedores que ya tengan experiencia en la venta de equipos médicos?

Muy importante ()

Importante ()

Poco importante ()

Nada importante ()

14. En su opinión, ¿cómo afectaría la implementación de un proceso de selección interno en la motivación y desempeño de los vendedores?

Pregunta abierta de experiencias y consideraciones propias

15. ¿Considera que un proceso interno de selección mejoraría la retención de talento en el área de ventas de Cirugía E.C.?

Si ()

No ()

No estoy seguro ()

ANEXO 2

FORMATO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA REALIZADA CON EL FIN DE CONOCER EL RENDIMIENTO Y LA FORMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CIRUGÍA EC.

Entrevista aplicada a los jefes del área de ventas de la empresa Cirugía EC.

Pregunta 1. ¿Qué las competencias y habilidades clave debe poseer un candidato para desempeñarse con éxito en el área de ventas de equipos laparoscópicos?

Pregunta 2. ¿Qué metodología o criterios utiliza actualmente la empresa para seleccionar a los vendedores?

Pregunta 3. ¿Qué tan efectiva ha sido esta estrategia en la captación de talento adecuado?

Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa al momento de contratar nuevos vendedores?

Pregunta 5. ¿Cómo afecta el proceso de selección actual a la retención de talento en el área de ventas?

Pregunta 6. ¿Cuáles son las principales razones por las que los vendedores permanecen o abandonan la empresa?

Pregunta 7. ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que utilizan para medir la efectividad de un vendedor recién contratado?

Pregunta 8. ¿Qué tipo de formación reciben los nuevos vendedores para adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado y a la empresa?

Pregunta 9. ¿Desde su experiencia, ¿qué aspectos del proceso de selección actual deberían mejorarse para atraer y contratar vendedores más capacitados?

Pregunta 10. ¿Cómo creen que un proceso de selección más estructurado e interno podría impactar los resultados de ventas de la empresa a corto y mediano plazo?

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA (3 EXPERTOS)



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:

Diseño de un modelo interno de selección de personal para área de ventas de la empresa

Cirugía EC.. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que

se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Miguel Angel Aizaga Villate

Título obtenido: Doctor en ciencias administrativas

C.I.: 1758070583

E-mail: maizaga@uisrael.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad Tecnológica Israel

Cargo: Docente-investigador

Años de experiencia en el área: 30 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		4			
Aplicabilidad	5				
Conceptualización	5				
Actualidad	5				
Calidad Técnica	5				
Factibilidad	5				
Pertinencia	5				
TOTAL	30	4			

Observaciones El trabajo esta interesante y muy completo. En los organigramas de un trabajo académico no es necesario colocar nombres, apellidos y fotos, ya que con los departamentos, cargos, etc es suficiente.

Recomendaciones: En la estructura general de la propuesta (esquema pág. 55) colocar descripción de cargos como primer elemento, porque Ud., desarrolla este aspecto en su trabajo. Además, recuerde agregar los cuadros de validación que están en la plantilla de trabajo de titulación.

Lugar, fecha de validación: Quito, 14 de marzo de 2025

Firma del especialista
PhD. Miguel Aizaga



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: *Diseño de un modelo interno de selección de personal para área de ventas de la empresa Cirugía EC*. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: **Johanna Maricela Bósquez Gurumendi**

Título obtenido: **Magíster en Dirección de Talento Humano**

C.I.: **1721779922**

E-mail: **jbosquez@uisrael.edu.ec**

Institución de Trabajo: **Universidad Israel**

Cargo: **Docente**

Años de experiencia en el área: **7 años**



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad		X			
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	6	1			

Observaciones: La propuesta de gestión del talento humano para Cirugía EC está bien fundamentada y estructurada, lo que la hace altamente efectiva. Su impacto es significativo, ya que permite mejorar la selección y retención del talento a través de metodologías bien definidas, optimizando los procesos internos de la empresa. La aplicabilidad es clara, pues presenta un modelo escalable y adaptable a la organización, lo que facilita su implementación sin grandes modificaciones.

Desde una perspectiva teórica, la propuesta está bien conceptualizada y respaldada por estudios actualizados sobre gestión del talento humano, reclutamiento y selección interna, aunque algunas referencias podrían reforzarse con investigaciones más recientes. La calidad técnica es alta, con estrategias detalladas como la evaluación por competencias, entrevistas estructuradas y un proceso de onboarding bien delineado. Además, es una propuesta factible y pertinente para la realidad organizativa de Cirugía EC, alineada con sus objetivos de crecimiento y eficiencia operativa.

En cuanto a la actualidad de la propuesta, si bien se mencionan herramientas tecnológicas para la selección de personal, podría beneficiarse de una mayor incorporación de tecnologías emergentes como inteligencia artificial para la evaluación de perfiles o plataformas de analítica de datos para la gestión del talento.



Recomendaciones: Para fortalecer la propuesta, se recomienda actualizar algunas referencias bibliográficas con estudios del 2023-2024 para reforzar la fundamentación teórica. Además, podría optimizarse aún más con la integración de tecnologías avanzadas en el proceso de selección y evaluación de talento, como el uso de inteligencia artificial para la preselección de candidatos o herramientas de big data para la gestión del desempeño.

Lugar, fecha de validación: Quito, 14 de marzo 2025



Firmado electrónicamente por:
**JOHANNA MARICELA
BOSQUEZ
GURUMENDI**

**Firma del especialista
Johanna Bósquez Gurumendi**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Diseño de un modelo interno de selección de personal para área de ventas de la empresa Cirugía EC**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: MAGISTER EN PRODUCCION Y OPERACIONES INDUSTRIALES EN AREAS ADMINISTRATIVAS.

C.I.:1723921399

E-mail: patricio.d1997@hotmail.com

Institución de Trabajo: MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

Cargo: ASISTENTE DE RECURSOS EDUCATIVOS

Años de experiencia en el área: 2 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	25	8			

Observaciones:

La propuesta aborda la necesidad de reducir costos y optimizar la eficiencia en la selección interna mediante un enfoque estructurado para la convocatoria, evaluación y selección del personal de ventas. Además, incorpora de manera adecuada los procesos y evaluación de desempeño, asegurando una integración coherente que favorece la adaptación y el rendimiento del talento seleccionado.

Recomendaciones:

Se recomienda ampliar el impacto del modelo en la reducción de costos operativos, definir indicadores clave de éxito en su implementación y establecer estrategias para evaluar la adaptabilidad del personal seleccionado, asegurando así una selección más eficiente y alineada con los objetivos de la empresa.

Lugar, fecha de validación: Quito 13 de marzo del 2025



Firmado electrónicamente por:
**PATRICIO DAVID
CONDOR CHANO**

MSc. Patricio David Córdor Chano

CI: 1723921399