



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**

**Para la Obtención del Título de:**

**Psicóloga Laboral y Empresarial**

**Tema:**

**Análisis de implementación de un proceso de selección por competencias en una empresa farmacéutica de Guayaquil, Ecuador**

**Autora:**

**Karol Johanna Morán De la Rosa**

**Director del Trabajo de Titulación:**

**Ing. Sedolfo Carrasquero Ferrer. PhD.**

**2023**

**Guayaquil – Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por permitirme lograr culminar esta hermosa etapa profesional e indicar que no he tomado ninguna decisión sin antes pedir y agradecer por las bendiciones recibidas, toda la gloria a Él.

A mis profesores y tutores que han sido piezas claves en mi formación académica. A mi familia por permanecer conmigo en el transcurso de mi carrera, fomentando mi deseo de superación y por ser mi inspiración.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente artículo a mi mamá Mary, fuente inquebrantable de amor, sabiduría y persistencia, pilar fundamental desde el inicio de mi carrera profesional; a mi amado papá Eduardo, quien nos cuida desde lo alto y está presente en nuestros corazones, quien me supo guiar para ser la mujer quien ahora soy, por su confianza y amor permanentes. A mi adorada hija, el regalo más valioso de mi vida, te amo Camila Aguayo. A mi hermana Lissette y mis sobrinos Sofía y Alonso, los amo por darme un motivo más para cumplir mis metas. A mis abuelitos, quienes han dado todo por su familia y a quienes tengo la bendición de tenerlos conmigo. A mis tías, tío y primos, un valioso ejemplo a seguir en cada paso que doy, con su unidad y valores que son lo que más aprecio de ustedes. Gracias por creer en mí.

## **DECLARACION DE AUTORIA**

Yo, Karol Johanna Morán De la Rosa, aseguro solemnemente que el trabajo que he detallado es de mi propia creación. No ha sido presentado antes para ningún grado académico ni consulta bibliografía de la que no haya dado crédito adecuadamente.

---

Karol Johanna Morán De la Rosa

# **ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DE GUAYAQUIL, ECUADOR**

Karol Johanna Morán De la Rosa  
Kmoran.th@gmail.com

## **RESUMEN**

En el ámbito de las empresas ecuatorianas, la selección adecuada de personal se ha convertido en una preocupación fundamental debido a su impacto en el desempeño y la productividad organizacional. La elección de colaboradores con las habilidades, conocimientos y competencias apropiadas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la construcción de un equipo unido y comprometido. El presente artículo académico se enfoca en el subsistema de reclutamiento y selección de personal dentro del departamento de talento humano, destacando la importancia estratégica de identificar y contratar candidatos adecuados para el crecimiento empresarial. Se aborda el modelo de selección por competencias y su aplicabilidad en una empresa farmacéutica de Guayaquil. Se utilizó un diseño no experimental, este estudio observó fenómenos naturales en su contexto sin manipulación de variables. Se adoptó un enfoque cualitativo descriptivo a través de entrevistas a expertos y análisis de documentos. La recopilación de datos involucró entrevistas digitales asincrónicas con 3 expertos de la empresa. Mediante una metodología deductiva, el estudio buscó determinar la influencia de la selección por competencias en la contratación de auxiliares de farmacia. Se describieron características significativas y se evaluaron las relaciones entre variables. El estudio logró con éxito su objetivo de evaluar la inserción laboral eficiente de jóvenes bachilleres durante el período 2021-2023. Se propusieron mejoras y se implementó con la finalidad de optimizar la selección de auxiliares de farmacia y reducir la rotación de personal.

**Palabras clave:** empresa farmacéutica, inserción laboral eficiente, modelo de selección por competencias, proceso de reclutamiento, rotación de personal, selección.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de un departamento de talento humano, el subsistema de reclutamiento y selección de personal se posiciona estratégicamente, ya que se encarga de diseñar y ejecutar procesos eficientes y efectivos para identificar y contratar a los candidatos más adecuados, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección ha experimentado una evolución significativa, dando lugar a diversos modelos que pueden resultar eficaces, siempre y cuando se adapten a las necesidades y objetivos específicos de la organización; la presente investigación se enfoca en el modelo de selección por competencias y una propuesta para una empresa farmacéutica ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Las competencias se refieren a las habilidades que un individuo desarrolla para llevar a cabo de manera adecuada una tarea, en concordancia con su entorno. Esto se logra a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades, que se traducen en lo que la persona sabe, hace y puede hacer (Nieto, 2021). Es por esto, que un aspecto importante es el de realizar todos los esfuerzos necesarios para incorporar personas que cumplan plenamente con el perfil requerido para el puesto, o al menos en la medida más amplia posible en términos de conocimientos, experiencia y competencias (Alles, 2006).

La evaluación de las organizaciones, para lograr una mejor afinidad entre las personas y los puestos, va más allá de una simple tarea administrativa. Cuando se realiza de manera profesional, beneficia a ambas partes. Al asignar a cada individuo al puesto más adecuado a sus capacidades, se obtiene un resultado positivo tanto para la organización como para la persona que ocupa el puesto (Alles y Scalandre, 2016).

En el sector farmacéutico, una de las principales dificultades de poder elegir al candidato idóneo es la disponibilidad de postulantes con perfil de dependiente o auxiliar de farmacia previamente descrito en un descriptivo del puesto: conocimientos en farmacología y principios activos, atención al cliente, asesoría y recomendación de medicamentos, reconocimiento de laboratorios de los fármacos, contraindicaciones y efectos secundarios de los medicamentos. Toda evaluación integral y no excluyente, debe analizar de manera exhaustiva las competencias de los candidatos, antes de determinar su nivel, sea este aprendiz o experto.

Con base en lo expuesto anteriormente, la finalidad de este artículo es el de abordar la siguiente interrogante: ¿Cómo los procesos de selección por competencia han demostrado una inserción laboral eficiente en el período 2021-2023 en postulantes a una cadena farmacéutica de Guayaquil, Ecuador?

Es así, que el objetivo general del presente artículo, es analizar el impacto de la propuesta de selección por competencias de una cadena farmacéutica para la inserción laboral de jóvenes bachilleres y cubrir vacantes de una manera eficiente. Este enfoque se ha centrado específicamente en el puesto de auxiliares de farmacia, debido a la creciente demanda generada por la expansión de sucursales de la empresa en la ciudad de Guayaquil. Mientras que los objetivos específicos son enumerados a continuación:

- Identificar las competencias clave requeridas para el desempeño exitoso en el puesto de auxiliar de farmacia. Esto implicará analizar las habilidades técnicas, conocimientos específicos y competencias interpersonales necesarias para realizar eficientemente las tareas relacionadas con el puesto.

- Describir la efectividad del proceso de selección actual utilizado por la cadena farmacéutica para contratar a jóvenes bachilleres como auxiliares de farmacia.
- Proponer recomendaciones específicas para el proceso de selección por competencias, con el objetivo de optimizar la eficiencia y efectividad en las contrataciones.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Selección de personal**

En términos generales, la selección de personal para Chiavenato (2009) implica realizar una elección precisa de la persona idónea para ocupar el puesto correcto en el momento adecuado. En un sentido más amplio, la selección busca identificar a los candidatos más idóneos entre un grupo variado, aquellos que se ajusten mejor a los puestos existentes en la organización o a las competencias requeridas. Por lo tanto, el objetivo del proceso de selección es mantener o mejorar tanto la eficiencia como el rendimiento humano, además de potenciar la eficacia global de la organización.

La selección de personal representa un proceso crítico dentro de la Gestión Integral de Recursos Humanos, ya que su correcta ejecución condiciona la eficacia de todos los demás procesos de gestión que se llevan a cabo posteriormente y que, cuando se realiza de manera adecuada, esta selección permite conectar a candidatos altamente competentes, lo que a su vez maximiza el aprovechamiento de su formación, oportunidades de crecimiento y mantiene tasas de rotación aceptables (Jiménez, 2021). La selección de personal es esencial para el éxito de la gestión, ya que al vincular talentos competentes, optimiza el desarrollo y asegura una rotación aceptable, en consecuencia obtenemos un desarrollo satisfactorio de la gestión de talento humano de manera conjunta.

## **Proceso de Selección**

El proceso de selección implica una secuencia de pasos destinados a descubrir al candidato ideal para una empresa. Para encontrar al trabajador perfecto, es esencial llevar a cabo un proceso de selección para descartar perfiles inadecuados (Select Business School, 2023).

De acuerdo a Alles (2016), durante el proceso de selección, es más conveniente comenzar evaluando los conocimientos de los candidatos, ya que suelen ser un criterio excluyente en el proceso de búsqueda. De esta manera, se identificarán aquellos postulantes que cumplen con los requisitos específicos. Una vez seleccionados los candidatos con los conocimientos necesarios, se procederá a evaluar en detalle sus competencias y características más profundas. Comenzar la evaluación con los conocimientos de los candidatos es un paso lógico y eficiente para identificar rápidamente a aquellos que cumplen con los requisitos mínimos.

## **Requerimiento de personal**

En el ámbito de Recursos Humanos, es esencial evaluar la necesidad de abrir una vacante y definir las características del puesto. De acuerdo a Morlegan (2021), se deben distinguir funciones, tareas y resultados esenciales y no esenciales. Asimismo, orientar a los gerentes de línea respecto a las competencias necesarias, especialmente las habilidades blandas. Las competencias deben derivar de situaciones críticas relacionadas con el puesto. Además, de identificar los requisitos esenciales y no esenciales, como formación, experiencia y habilidades.

Al considerar el requerimiento de personal, hay que tener en cuenta aspectos como el motivo de la vacante, la fecha de ingreso esperada, la urgencia de la solicitud, el responsable de la búsqueda, el nivel de confidencialidad y otros aspectos atractivos del puesto. Estos elementos son fundamentales para realizar una selección adecuada y eficiente de candidatos.

## **Perfil del cargo**

En el diseño de los descriptivos de puesto, es fundamental considerar la estrategia organizacional, y a su vez, para un desempeño efectivo en los diversos puestos de trabajo, se requerirán competencias específicas (Alles, 2019). El enfoque de la estrategia y la correcta clasificación de las competencias para el cargo son esenciales y van de la mano para lograr un desempeño efectivo en los distintos roles laborales, y benefician a las empresas al reunir una síntesis de las tareas y obligaciones en comparación con otros roles

Por su parte, Ortiz (2021) precisa que se realiza la descripción del perfil del cargo considerando el siguiente orden: denominación del puesto o nombre del cargo, características del puesto con resumen de las funciones del trabajo, responsabilidades específicas del puesto donde se detallan las tareas a realizar, requisitos mínimos que incluyan la educación requerida, experiencia laboral/profesional y empleos anteriores.

## **Reclutamiento de personal**

En base a la teoría de Mondy (2010), el reclutamiento de personal es el procedimiento que busca atraer a personas oportunas y en cantidad adecuada, con las cualidades requeridas, para que apliquen a los puestos vacantes dentro de una organización. Un reclutamiento efectivo asegura que la organización cuente con candidatos idóneos, optimizando la posibilidad de contratar talento adecuado para cada puesto vacante, lo que fortalece su funcionamiento y éxito. El proceso de reclutamiento está conformado por 4 fases o etapas: a) identificar la posición disponible, b) determinar las fuentes de reclutamiento, c) seleccionar los canales para atraer a los candidatos y, d) establecer el momento en que el candidato realiza la solicitud para el puesto (García et al. 2016).

Un reclutamiento es el momento en el que la vacante es reconocida como existente y posteriormente expuesta como tal de manera pública en el caso de reclutamiento externo, o de manera privada cuando se trata de un reclutamiento interno. Dependerá de las decisiones de los jefes de área y también de los planes de desarrollo que pueda tener la empresa, ya que al considerar un proceso interno, la expectativa es que una persona que actualmente pertenezca a la organización, pueda ser promovida por sus capacidades y la manera en la que se desenvuelve durante el proceso.

### **Fuentes de reclutamiento**

El reclutamiento consiste en atraer candidatos calificados para ocupar posiciones en la organización. En base a lo anterior, las fuentes externas varían según el tipo de puesto y el mercado laboral (Van Morlegan, 2021):

### **Medios de reclutamiento**

- Fuente tradicional para identificar candidatos con éxito vinculado a la precisión del anuncio. Estos tipos de medios gráficos los encontramos publicados en los periódicos en las secciones de anuncios de empleos.
- Anuncios en páginas web: Método económico, rápido y efectivo en la búsqueda laboral, con alcance a numerosos candidatos. Actualmente existen muchas páginas especialmente creadas para publicar vacantes y a su vez aplicar en ellas.
- Agencias de personal temporario: Proveen personal calificado según especificaciones del puesto con eficiencia y eficacia en corto plazo. Es de carácter servicios prestados y para cargos específicos (mandos medios-altos) son un excelente recurso por la inmediatez y calidad del servicio.

## **Uso de la tecnología como fuente de reclutamiento: Reclutamiento 2.0**

El uso de las redes sociales disminuye la brecha entre el seleccionador y el candidato, lo que genera un ambiente más relajado, enriquecedor y transparente. Esta dinámica refuerza la relación entre ambas partes y aumenta las posibilidades de obtener un resultado positivo en el proceso de selección.

Puede ofrecer varias ventajas significativas en el proceso de selección (Arturo, 2019) tales como mejora la selección de personal y fomenta una conexión más sólida entre el candidato y la empresa, permite a empresas pequeñas competir con grandes al valorar un Community Manager capacitado sobre recursos económicos, simplifica la identificación de talento mediante búsquedas por palabras clave y análisis de contenidos, mostrando las habilidades y logros de los candidatos, reduce costos significativamente en comparación con el reclutamiento tradicional, especialmente si es eficiente y dirigido por un profesional adecuado, atrae a más candidatos de calidad y evita la acumulación de currículos que no encajan en el perfil buscado, mejora la credibilidad y el branding de la empresa al permitirle darse a conocer y ser valorada por la comunidad.

### **Competencias**

La definición de Vargas (2000), para el término competencia, es que es aquella que se origina con el propósito de reconocer la expansión y mejora significativa en el conjunto de aptitudes, saberes y comprensión necesarios en la actualidad para lograr un desempeño laboral satisfactorio. En otras palabras, las competencias son las capacidades y habilidades demostradas por una persona para desempeñar eficazmente una tarea o función específica dentro de su área de

conocimiento. Esta habilidad se desarrolla mediante la combinación de conocimientos, destrezas y actitudes relevantes.

Lo anterior, se podría complementar con lo descrito por Alles (2006) en el libro Dirección estratégica de Recursos Humanos en cuanto a las competencias laborales y de cómo los modelos por competencia forman parte del puente hacia llegar a los objetivos de las empresas y a sus planes estratégicos como propuesta de valor agregado.

Agrega Alles (2006), que según las competencias se diferencian la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de una organización. En ocasiones, una misma competencia, como el liderazgo, puede ser solicitada tanto para profesionales jóvenes como para ejecutivos de alto nivel, pero se espera un nivel diferente de dominio en cada caso.

### **Selección por competencias**

Para Montoya (2013), el principal propósito del proceso de selección es encontrar a la persona adecuada para ocupar un puesto específico, siempre y cuando cumpla con las expectativas establecidas por la organización y demuestre un desempeño eficaz, capacidad de adaptación al cambio y un potencial deseo de crecimiento sin dificultades.

Es por esto que el asegurar un entorno laboral productivo y que fomente el desarrollo mutuo, garantizará un ajuste óptimo entre el candidato y el puesto, que previamente para lo segundo se deben haber revisado con anticipación aquellas competencias relevantes en el cargo aplicado.

### **Competencias técnicas**

En el ámbito farmacéutico, las habilidades interpersonales o competencias blandas y las habilidades o competencias técnicas especializadas se unen para brindar un servicio de calidad y atención centrada en el bienestar del paciente.

Las habilidades técnicas son las capacidades requeridas para llevar a cabo tareas particulares con un enfoque altamente práctico y funcional. Para adquirir algunas de estas habilidades técnicas, es fundamental recibir una capacitación específica en el área. Además, suelen requerir un continuo perfeccionamiento, lo que lleva a que los profesionales con más experiencia en cada habilidad posean un mayor nivel de conocimiento y competencia en su ejecución (Universia, 2023).

### **Competencias blandas**

Las competencias blandas son aquellas que abarcan aspectos emocionales e interpersonales, centrándose en la relación afectiva con el entorno y el desarrollo de rasgos que favorezcan la comunicación. Estas habilidades son esenciales en el contexto laboral (Universia, 2023). En consecuencia, las competencias blandas son imprescindibles en el ámbito profesional, ya que complementan las habilidades técnicas y contribuyen a un desempeño laboral más exitoso y enriquecedor tanto para el individuo como para el equipo y el entorno laboral en general.

### **Competencias específicas Auxiliares de Farmacia**

Trabajar en el cargo de auxiliar de farmacia implica un conocimiento tanto en cuidado de la salud de cliente, garantizar la correcta administración de fármacos de venta libre y el desarrollar técnicas de venta que verifiquen el correcto orden asesoría al cliente de la mano con venta eficiente.

La Federación Internacional Farmacéutica (FIP) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) han señalado que hay cuatro funciones fundamentales de los profesionales farmacéuticos que van de la mano con sus competencias técnicas, en las cuales la sociedad y la ciudadanía a quienes sirven esperan su participación o supervisión (FIP y OMS, 2011):

- Función 1: Preparación, obtención, almacenamiento, aseguramiento, distribución, administración, dispensación y eliminación de medicamentos.
- Función 2: Proporcionar una gestión efectiva de los tratamientos farmacológicos.
- Función 3: Mantener y mejorar la práctica profesional.
- Función 4: Contribuir a mejorar la eficiencia del sistema de salud y la salud pública.

En términos generales, los auxiliares de farmacia tienen responsabilidades esenciales en la atención al cliente-paciente, asegurando la administración segura y eficaz de medicamentos, proporcionando asesoramiento sobre efectos secundarios y posibles interacciones, suministrando productos no médicos, preparando medicamentos bajo supervisión farmacéutica, gestionando el software y el inventario, y garantizando el control de caducidad y almacenamiento adecuado.

## **Entrevista**

La entrevista se considera la herramienta más importante en el proceso de selección de personal, ya que tiene un impacto significativo en la decisión final sobre la aceptación de un candidato. Se trata de un diálogo intencional que se lleva a cabo con un propósito específico y no solo por el simple deseo de entablar una conversación.(Alles, 2019).

Debido a que las respuestas dependerán mucho de cómo se pregunta, es importante mostrarse neutral y, sobre todo, saber escuchar ya que una entrevista debe percibirse sin sesgos ni limitaciones a la hora en el que el candidato brinde su respuesta. Así también Alles (2019), sobre los tipos de formulaciones, señala que las preguntas cerradas, de sondeo e hipotéticas brindarán gran aporte por la relevancia de las respuestas de los postulantes:

- Preguntas cerradas: Las preguntas que se pueden responder con una sola palabra, generalmente con "sí" o "no", a menudo conducen a otra pregunta basada en la respuesta obtenida.
- Preguntas de sondeo: Son ejemplos de preguntas simples y breves, como: "¿por qué?", "¿cuál fue la causa?", "¿qué ocurrió a continuación?", y así sucesivamente.
- Preguntas hipotéticas: Se le plantea al entrevistado una situación hipotética o un caso que esté relacionado con el puesto o la empresa, con el objetivo de que lo resuelva. Estas preguntas suelen comenzar con frases como "Qué haría usted si...", "Cómo manejaría usted...", "Cómo resolvería usted...", "En caso de que...". En el caso particular de la cadena farmacéutica, este tipo de preguntas evalúan el conocimiento técnico previo del candidato.

## **Pruebas de conocimiento**

En las pruebas de conocimiento, se examina la variación en la capacidad de una persona en comparación con un grupo de referencia o entrevistados. Se evalúa el nivel de conocimiento relativo y se establece la amplitud de las diferencias encontradas (Arturo, 2019). Estas pruebas proporcionan información valiosa para comprender las fortalezas y debilidades de cada individuo y permiten identificar áreas de mejora y desarrollo personal.

El contexto con el perfil de auxiliares de farmacia, las pruebas de conocimiento aplicadas consisten en evaluaciones que se aplican para medir la comprensión y competencia de los candidatos en temas relacionados con farmacología, medicamentos, normativas y tareas específicas de su rol en el entorno farmacéutico. Estas pruebas garantizan que los auxiliares de

farmacia estén preparados para desempeñar sus funciones de manera segura y efectiva, contribuyendo así a una atención farmacéutica de calidad.

### **Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas son aquellas que evalúan la idoneidad laboral y pronostican el comportamiento de una persona utilizando medidas estandarizadas basadas en diferencias individuales físicas, intelectuales y de personalidad. De acuerdo a Arturo (2019), los tests de "inteligencia" incluyen pruebas de razonamiento, memoria, rapidez mental, percepción y habilidad numérica. Los tests de "aptitudes" abarcan habilidades espaciales, atención o percepción, destreza motora, habilidades administrativas, memoria, habilidades verbales y numéricas, y habilidades artísticas.

Estas pruebas ofrecen una visión más completa de las capacidades y talentos de una persona y, mediante su uso, se examina cómo varía su capacidad en comparación con un grupo de referencia y es una parte esencial dentro del proceso de selección.

En el caso del cargo de auxiliares de farmacia, las pruebas de personalidad son instrumentos de evaluación que analizan los rasgos psicológicos y comportamentales de los candidatos. El propósito de estas pruebas es asegurarse de que los auxiliares de farmacia tengan un perfil psicológico adecuado para interactuar con clientes y compañeros de trabajo de manera efectiva y profesional en el entorno farmacéutico.

### **Pruebas de simulación situacionales**

En concordancia con las pruebas de simulación situacionales, para Cortina et al (2023), estas evaluaciones analizan las competencias y destrezas de los candidatos, proporcionando información sobre su rendimiento potencial en el trabajo a realizar. Mediante este instrumento, se

presentan al aspirante diversas situaciones que pueden surgir en su rutina diaria, consideradas fundamentales para el puesto laboral. De esta manera, se evalúan las habilidades, cualidades y competencias que posee para abordar y resolver estos escenarios planteados.

Este tipo de prueba ofrece diversas ventajas y desventajas. Entre las ventajas destacan (Cortina et al, 2023) la capacidad para evaluar múltiples aptitudes simultáneamente, la posibilidad de estimar la transferencia de conocimientos al futuro puesto laboral, pueden realizarse individualmente o en grupos y por último, la similitud con desafíos que surgen regularmente en el puesto de trabajo proporciona una idea de cómo el aspirante enfrentará situaciones similares en el contexto laboral.

### **Modelos de selección por competencias**

Para realizar una selección de personal efectiva, las organizaciones necesitan contar con procesos y herramientas adecuadas y validadas ya que esto le permitirán identificar, entrevistar, evaluar y seleccionar a candidatos competentes y talentosos que se ajusten al perfil del puesto y cuyas competencias personales estén alineadas con las competencias requeridas por la organización (Feria, 2021).

En efecto, el modelo de selección por competencias se adapta perfectamente a las necesidades de una empresa farmacéutica, garantizando la identificación de candidatos con habilidades técnicas y blandas adecuadas de una manera eficiente y efectiva. Además, el modelo de selección por competencias en una empresa farmacéutica también ofrece otros beneficios:

- Eficiencia en el proceso de selección: Al enfocarse en las competencias específicas requeridas para el puesto, el proceso de selección se vuelve más eficiente al identificar

rápidamente a los candidatos más adecuados, lo que ahorra tiempo y recursos para la empresa.

- Reducción del riesgo de errores en la selección: Al evaluar las habilidades técnicas y blandas relevantes, se minimiza el riesgo de seleccionar a candidatos que puedan no estar totalmente calificados para el puesto, evitando futuros problemas de rendimiento y adaptación.
- Alineación con la cultura organizacional: Al evaluar las competencias personales y su coherencia con las competencias organizacionales, se asegura que los candidatos seleccionados encajen bien con la cultura y los valores de la empresa, lo que promueve un ambiente de trabajo armonioso y comprometido.
- Mejora de la retención de talento: Al seleccionar candidatos que encajan con las competencias requeridas, se aumenta la probabilidad de que estos se sientan satisfechos en el puesto y tengan un desempeño exitoso a largo plazo, lo que contribuye a la retención del talento en la organización.
- Adaptabilidad al cambio: En un entorno farmacéutico en constante evolución, el modelo de selección por competencias permite identificar candidatos con la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y cambios en el mercado, asegurando la permanencia de la excelencia en el rendimiento de la empresa.

En conclusión, un modelo de competencias posibilita la selección, evaluación y desarrollo de individuos en función de las habilidades necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización.(Alles, 2019).

## **Eficiencia del proceso de selección**

La eficiencia del proceso de selección puede medirse a través de diferentes indicadores y resultados que reflejen la efectividad y calidad del proceso. Los indicadores de un proceso de selección son métricas empleadas para evaluar la efectividad del proceso de adquisición de talento. Estos indicadores ofrecen valiosa información acerca del desempeño de las estrategias y prácticas de reclutamiento implementadas por una empresa (Crehana, 2023). Van de la mano con la rotación de personal: las salidas, permanencias e ingresos de nuevas personas en la plantilla de la empresa.

Pueden existir diversos motivos por los cuales una persona decide dar por terminada una relación laboral, entre ellos: falta de oportunidades de crecimiento, ambiente laboral negativo, carga laboral excesiva, insatisfacción con la remuneración, falta de reconocimiento y valoración. Así también, el empleador puede por sus propias razones dar por terminada una relación laboral: desempeño insatisfactorio, comportamiento inapropiado o irresponsable, falta de ética profesional, las ventas no se incrementan. La selección por competencias disminuye el riesgo de lo segundo, debido al riguroso proceso de seleccionar al candidato ideal. Para Alles (2019), un proceso de selección eficiente y exitoso tiene la capacidad de evitar contratar a la persona equivocada y mejorar la eficacia del selector al evitar respuestas irrelevantes de fuentes de reclutamiento inapropiadas. La clave del éxito radica en su simplicidad y concisión, abarcando solo los pasos esenciales para cubrir de manera efectiva los requisitos de la búsqueda.

## **Rotación de personal**

En el ámbito de recursos humanos Alles (2019) señala, el término "rotación" se utiliza para describir el proceso en el que los colaboradores abandonan la organización y son sustituidos por

nuevos empleados. La rotación de personal es un concepto esencial en recursos humanos, ya que representa el flujo constante de colaboradores que abandonan la organización y son reemplazados por nuevos empleados, lo que puede tener un impacto significativo en la estabilidad y eficiencia del equipo de trabajo.

De igual manera, las razones detrás de estas salidas pueden ser impulsadas por intereses personales de los individuos o por decisiones que la organización ha tomado. Por lo tanto, es fundamental seleccionar a los empleados más adecuados en función de la cultura de la organización y las competencias requeridas para cada puesto de trabajo (Calderon, 2023).

La importancia de seleccionar a los empleados más adecuados en función de la cultura de la organización y las competencias requeridas para cada puesto de trabajo se basa en varios factores fundamentales: Alineación de la cultura, mayor retención del talento, desempeño laboral óptimo, adaptabilidad y flexibilidad, mejora el clima laboral; todo esto de acuerdo a una correcta selección por competencias en base a los objetivos de la organización.

## **MARCO METODOLÓGICO**

El diseño del presente estudio fue no experimental, debido a que dentro de la investigación, no se llevó a cabo ninguna manipulación de las variables existentes. Se fundamentó principalmente en la observación de los fenómenos que ocurren de manera natural en su contexto y que posteriormente serán analizadas.

En un estudio no experimental no se crea ninguna situación, sino que se observan situaciones que ya existen y que no han sido provocadas intencionalmente por el investigador. En este tipo de investigación, las variables independientes han ocurrido previamente y no es posible

manipularlas; el investigador no tiene control directo ni puede influir sobre estas variables, ya que han sucedido junto con sus efectos (Sampieri et al, 2018).

El enfoque utilizado en la investigación fue de carácter cualitativo descriptivo, empleando la recopilación y análisis de datos mediante métodos como entrevistas a expertos y análisis de documentos. Estos métodos permiten obtener información detallada y contextualizada, lo que facilita la comprensión de las percepciones, experiencias y comportamientos de los participantes en el estudio. Asimismo, el enfoque cualitativo busca explorar las diferentes perspectivas y significados que los individuos asignan a sus experiencias, aportando una visión enriquecedora y comprensiva de los fenómenos estudiados (Sampieri et al, 2018).

El método utilizado fue el deductivo, debido a que mediante el mismo se podrá determinar la influencia que existe de la selección por competencias dentro de los procesos de selección de auxiliares de farmacia.

Dentro del enfoque deductivo, se puede formular el problema de investigación estableciendo claramente su objetivo y su pregunta de estudio, es decir, lo que desea lograr y lo que busca conocer específicamente (Sampieri et al, 2018).

Los estudios descriptivos tienen como objetivo detallar las propiedades, características y perfiles significativos de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Danhke, 1989).

El muestreo es intencional y la recopilación de datos se llevó a cabo mediante la técnica de entrevista digital asincrónica con preguntas abiertas dirigidas a tres expertos que actualmente son colaboradores de la empresa: una Supervisora de Talento Humano y dos Supervisoras de Ventas Zonales. El muestreo intencional busca obtener muestra de una forma cualitativa; busca que las

características representativas cumplan el interés del investigador (Hernández, 2019). De acuerdo a Janesick (1998), durante la entrevista, a través del intercambio de preguntas y respuestas, se establece una comunicación que permite construir significados de manera colaborativa en relación a un tema específico. Las entrevistas fueron realizadas entre investigador y expertos mediante el uso de un formulario de Google Forms, enviado de manera individual a sus respectivos correos electrónicos y luego recibidas para su análisis e interpretación; el objetivo fue profundizar en el tema del proceso de selección por competencias y los requerimientos particulares tanto desde el punto de vista Talento Humano como el del área de ventas.

### Unidades de Análisis

Se utilizó como punto de partida las entrevistas llevadas a cabo con los tres especialistas, considerando que la descripción detallada de las funciones y competencias requeridas para un cargo debe estar documentada. Para efectuar un perfil preciso en el ámbito farmacéutico, es esencial contar con un requisito fundamental que facilite el registro de la información recopilada. Este requisito debe referir a un diseño bien definido que permita su adaptación y sea fácil de utilizar y comprender. La Tabla 1 exhibe a cada experto (objeto de estudio) junto a su función y los requerimientos principales relacionados con el personal de ventas.

**Tabla 1: Unidad de Análisis**

Expertos objetos de estudio	Principales funciones y requerimientos
<b>Supervisora de Talento Humano</b>	- Controlar el cumplimiento y correcto desempeño de todos los subsistemas de Talento Humano en la Empresa Farmacéutica
	- Nómina
	- Reclutamiento y Selección
	- Capacitación
	- Seguridad y Salud Ocupacional
	. Requerimiento de personal

<b>Supervisora de Ventas 1</b> <b>Zona Noroeste:</b> <b>Prosperina</b> <b>Monte Sinaí</b> <b>Cooperativa Sergio Toral</b> <b>Cooperativa Balerio Estacio</b> <b>Cooperativa Voluntad de Dios</b>	Crear estrategias de ventas y llevarlas a cabo, manteniendo un equipo de trabajo acorde a su dirección y cumplimiento de metas planteadas por Gerencia de Ventas.
	Requerimientos de personal:
	- De acuerdo a la necesidad: Capacitado o por capacitar en el ámbito de fármacos y ventas
	- Cubrir requerimientos dentro del marco establecido: 15 días laborables
<b>Supervisora de Ventas 2</b> <b>Zona Noreste Guayaquil:</b> <b>Torqui:</b> <b>- Orquídeas</b> <b>- Mucho Lote</b> <b>- Quinto Guayas</b>	Crear estrategias de ventas y llevarlas a cabo, manteniendo un equipo de trabajo acorde a su dirección y cumplimiento de metas planteadas por Gerencia de Ventas.
	Requerimientos de personal:
	- De acuerdo a la necesidad: Capacitado o por capacitar en el ámbito de fármacos y ventas
	- Cubrir requerimientos dentro del marco establecido: 15 días laborables

Nota: Elaborado por Karol Morán

## **Análisis de los datos**

Se utilizó el método de análisis cualitativo para el procesamiento de la información de los resultados de las entrevistas asincrónicas digitales llevadas a cabo. La estrategia consistió en comparar las respuestas proporcionadas por cada entrevistado, con el fin de identificar tanto coincidencias como disparidades en diversos aspectos. A partir de este enfoque, se obtuvieron conclusiones que aprovecharon estas técnicas para presentar de manera efectiva las percepciones y puntos de vista de los participantes.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En esta fase, se elaboraron tablas divididas en tres aspectos en relación a los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos. La Tabla 2 muestra los datos de la selección eficaz de

jóvenes en ventas que se basó en un proceso competencial, lo cual fue destacado por los entrevistados. Resaltaron la evaluación precisa de habilidades, enfocándose en capacitación y análisis exhaustivo de hojas de vida para garantizar la idoneidad de los candidatos.

**Tabla 2: Análisis del aspecto de selección por competencias y contratación de jóvenes en ventas**

ASPECTO	VARIABLES DE LAS PREGUNTAS	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA DISCUSIÓN
<b>Selección por Competencias y Contratación de Jóvenes en Ventas</b>	<b>Relación entre proceso de selección por competencias y contratación de jóvenes en ventas</b>	Los entrevistados resaltan la importancia del proceso de selección por competencias en la actualidad. Hacen hincapié en la valoración de las habilidades de los aspirantes. Una de ellas destaca la capacitación como parte del proceso para asegurar un conocimiento adecuado, mientras que otra menciona la oportunidad de evaluar diversas habilidades a través de una mayor cantidad de hojas de vida recibidas.
	<b>Efectividad en ocupación de puestos tras implementar selección por competencias</b>	En las respuestas se destacan los beneficios del proceso de selección por competencias en la actualidad. Señalan cómo el proceso agiliza la contratación y la adaptación de personal. Además, se resalta cómo este enfoque ayuda a los empleados a alcanzar sus objetivos y a generar compromiso, lo que a su vez contribuye a la reducción de la rotación de personal. También se menciona la creación de oportunidades para los jóvenes. En resumen, los entrevistados enfatizan la eficiencia en la contratación, la mejora en la adaptación de los empleados y la reducción de la rotación, junto con la creación de oportunidades.
	<b>Incremento de eficiencia en selección por competencias</b>	Los entrevistados comparten la idea de enriquecer el proceso de selección por competencias. Sugieren la promoción de oportunidades para personas sin experiencia y proponen ampliar la evaluación a varias habilidades, como conocimientos contables, comunicación y resolución de problemas. Además, proponen colaboraciones con instituciones educativas para impulsar la generación de empleos.

Nota: Elaborado por Karol Morán

Los entrevistados proponen enriquecer este proceso incluyendo evaluaciones multidimensionales y colaboraciones educativas para fortalecer la eficiencia y fomentar la

generación de empleo. Destacan la valoración precisa de habilidades y la capacitación como elementos clave para asegurar conocimientos adecuados. Este enfoque también agiliza la contratación y la adaptación del personal, contribuyendo a la retención y ofreciendo oportunidades a los jóvenes.

Para continuar con la exposición de los aspectos, la Tabla 3 resalta la relevancia asignada al segundo enfoque, que trasciende la simple adquisición de empleo. Se subraya su valor en términos de aprendizaje y crecimiento personal. El proceso de selección por competencias emerge como una plataforma para el desarrollo de habilidades cruciales, esenciales para un desempeño efectivo en el ámbito laboral, fortaleciendo de este modo a los jóvenes en su camino profesional.

**Tabla 3: Análisis de aspecto de inserción y desarrollo de jóvenes bachilleres en farmacia**

ASPECTO	VARIABLES DE LAS PREGUNTAS	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA DISCUSIÓN
<p style="text-align: center;"><b>ASPECTO 2: Inserción y Desarrollo de Jóvenes Bachilleres en Farmacia</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Efecto del proceso de selección por competencias en la inserción de jóvenes bachilleres en auxiliar de farmacia</b></p>	<p>Las tres personas destacan cómo el proceso de selección por competencias actual ha permitido a los jóvenes demostrar sus habilidades y conocimientos, brindándoles oportunidades laborales genuinas. También subrayan cómo esta metodología ha superado limitaciones anteriores y ha permitido a los jóvenes poner en práctica lo que han aprendido, facilitando su acceso al primer empleo. En esencia, enfatizan el beneficio que esta metodología ha tenido para los jóvenes al ofrecerles oportunidades reales y prácticas.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Progreso y ajuste de jóvenes seleccionados en su desarrollo laboral</b></p>	<p>Las entrevistadas resaltan la positiva experiencia del proceso de selección por competencias actual y cómo ha beneficiado a los individuos. En sus respuestas, se menciona que este proceso ha brindado oportunidades de aprendizaje y generación de ingresos para los participantes. También enfatizan el desarrollo de habilidades colaborativas y la adquisición de capacidades para trabajar en equipo y comunicarse efectivamente. Además, ambas respuestas hacen hincapié en cómo el proceso ha permitido a los participantes mejorar su capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y pensar de manera lógica y creativa. Resaltan la satisfacción y el crecimiento personal que los individuos han experimentado a través de este proceso de selección.</p>

	<b>Retroalimentación de auxiliares respecto a su inserción</b>	Destacan la actitud positiva de los nuevos participantes o aspirantes, así como su compromiso con el aprendizaje continuo y el autodesarrollo para alcanzar sus objetivos. Además, sus respuestas valoran la oportunidad que este proceso brinda a individuos sin necesariamente contar con títulos universitarios, permitiéndoles mostrar sus habilidades y competencias de manera efectiva. Exaltan la actitud proactiva, el compromiso con la educación y la valoración de las habilidades a través del proceso de selección por competencias.
--	--	---

Nota: Elaborado por Karol Morán

La actitud proactiva y el compromiso con el desarrollo continuo, mencionados por los entrevistados, ilustran una mentalidad positiva hacia la mejora y el aprendizaje constante. Esta disposición es crucial en un mundo laboral que evoluciona rápidamente y donde la adaptabilidad y la actualización constante de habilidades son imperativas para mantenerse relevante y exitoso en el tiempo.

Finalmente, con el objetivo de establecer la relación entre el proceso y el compromiso de los nuevos colaboradores, en esta sección de los aspectos mostrados en la tabla 4, se formularon preguntas dirigidas a mencionar el impacto en la calidad del trabajo y el deseo de crecimiento y permanencia en la empresa, proporcionando resultados positivos en sus respuestas. Además, los entrevistados hicieron hincapié en la eficacia para ajustar a los candidatos a perfiles ideales, fomentando el aprendizaje y la toma de decisiones acertadas. Las sugerencias apuntaron a optimizar el proceso para brindar más oportunidades laborales, resaltando su evolución constructiva.

**Tabla 4: Análisis de aspecto de la mejora en desempeño y satisfacción laboral**

**Resultados**

ASPECTO	VARIABLES DE LAS PREGUNTAS	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA DISCUSIÓN
<p><b>Mejora en Desempeño y Satisfacción Laboral</b></p>	<p><b>Relación entre proceso de selección y mejora en rendimiento y satisfacción de auxiliares.</b></p>	<p>Sus respuestas coinciden en enfatizar los resultados positivos del proceso de selección por competencias actual. Ponen en relieve que los empleados que son seleccionados a través de este proceso muestran una mayor preparación y habilidad para llevar a cabo sus tareas laborales de manera eficiente, y además, tienen una inclinación hacia la mejora continua en sus responsabilidades. Continúan con la existencia y creación de la relación entre el proceso de selección por competencias y el compromiso de los empleados con la organización. Resumen que el proceso de selección ha tenido un impacto positivo en la calidad del trabajo y en el deseo de los empleados de crecer y quedarse en la empresa.</p>
	<p><b>Eficacia de selección competencias en ajuste de candidatos en relación a perfiles ideales</b></p>	<p>Enfatizan los aspectos positivos del proceso de selección por competencias actual. Mencionan que el proceso es beneficioso porque ofrece oportunidades de aprendizaje y mejora. Indican que los seleccionados tienen la oportunidad de aprender y aplicar lo aprendido. Así también, resaltan cómo este proceso ha conducido a tomar decisiones más acertadas en términos de perfiles requeridos. Concluyen sus respuestas señalando la utilidad y eficacia del proceso de selección por competencias en cuanto a aprendizaje, mejora y toma de decisiones.</p>
	<p><b>Sugerencias para potenciar selección competencias y oportunidades a jóvenes</b></p>	<p>Las entrevistadas concuerdan en que el proceso de selección por competencias actual ha generado resultados positivos. Sugieren mejoras que pueden llevar a un mayor número de oportunidades laborales. Además, proponen una evolución del proceso con etapas. En conjunto, realzan el impacto positivo y la evolución constructiva del proceso de selección por competencias.</p>

Nota: Elaborado por Karol Morán

Es fundamental discernir los comportamientos esenciales que deben integrarse en el perfil de un empleado dentro de la empresa farmacéutica para evaluar tanto las habilidades técnicas como las habilidades interpersonales. Asimismo, resulta vital tener en cuenta las opiniones

proporcionadas por los expertos entrevistados durante el proceso. La Figura 1 muestra las habilidades técnicas que el candidato al cargo de Auxiliar de Farmacia debe cumplir, seguido de la Figura 2, que enumera las habilidades blandas previstas para el cargo, cada una de ellas con su respectiva valoración en porcentajes de acuerdo a la importancia y necesidad del puesto.

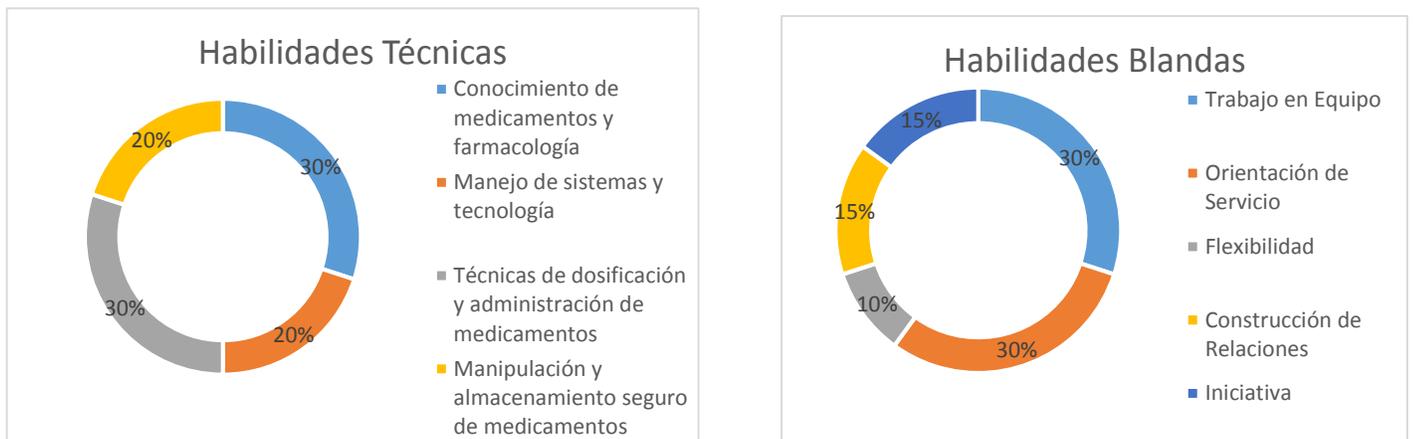


Figura 1

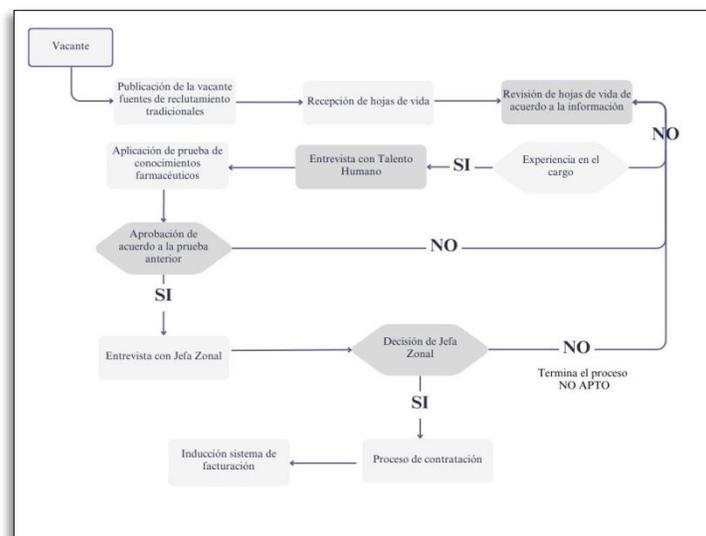
La utilidad de conocer las habilidades técnicas y blandas para el cargo de Auxiliar de Farmacia, es el de llevarlo hacia la selección por competencias, y así evaluar al candidato en base a niveles de acuerdo a niveles, donde 1 es el más bajo y 3 es el más alto, poniendo en relevancia la autonomía en toma de decisiones y conocimiento del tema, tal como se describe en el diccionario de competencias técnicas y blandas (Anexos 1 y 2) aplicado a la empresa farmacéutica.

### **Presentación del proceso de selección anterior y sus etapas**

Al analizar detenidamente el proceso de selección de auxiliares de farmacia, se identifican áreas de mejora para agilizar la contratación de personal altamente calificado en menos tiempo. La dependencia excesiva de fuentes de reclutamiento tradicionales podría estar restringiendo la identificación ágil de candidatos idóneos. Asimismo, la revisión minuciosa y extensa de hojas de

vida en términos de experiencia laboral y entrevistas prolongadas puede generar demoras. Mejorar la eficiencia en las pruebas de conocimientos farmacéuticos y las entrevistas es decisivo. Como lo ilustra el diagrama de flujo presentado en la Figura 3, el proceso anterior reveló que en ocasiones era necesario reiniciarlo debido a la falta de experiencia y conocimientos necesarios, evidenciando la importancia de identificar competencias esenciales durante las pruebas y entrevistas. En conclusión, se hace imperativo evaluar críticamente cada etapa y hacer ajustes para garantizar una selección rápida y precisa de personal.

**Figura 3: Proceso de selección anterior y sus etapas**

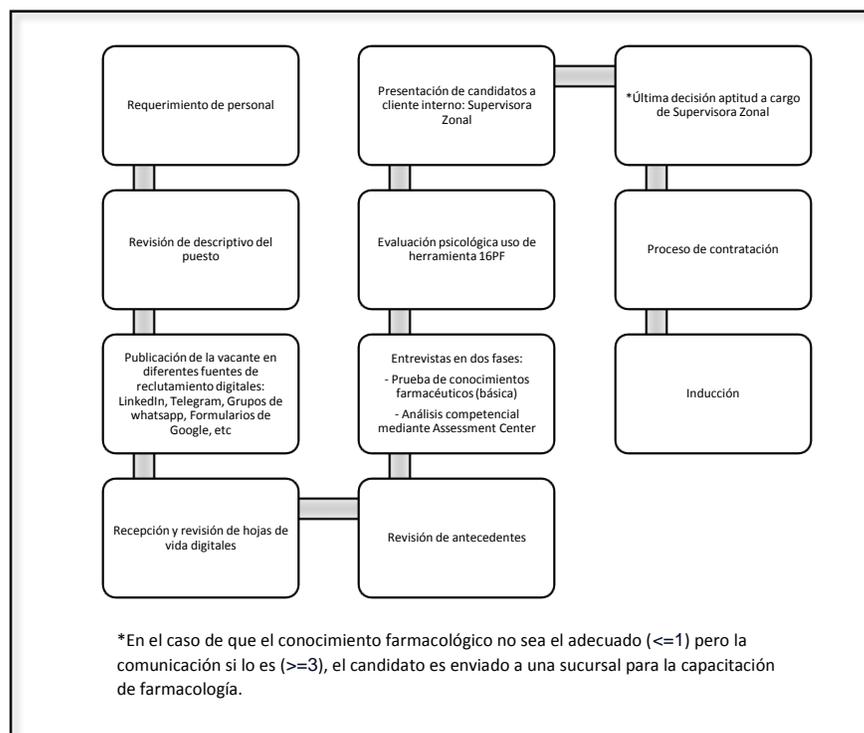


Proceso de selección anterior. Fuente: Empresa farmacéutica, departamento de Talento Humano

### **Propuesta de un proceso de selección por competencias**

Después de revisar los análisis de las respuestas de los entrevistados y crear el perfil del cargo (colaboración entre el equipo de Talento Humano y el departamento de Ventas), se estableció la propuesta de selección por competencias acorde a las necesidades de la organización como lo muestra la Figura 4.

**Figura 4: Proceso de selección por competencias por etapas**



Nota: Elaborado por Karol Morán

Este proceso fue diseñado para ser eficiente al minimizar el número de pasos esenciales, manteniendo la rigurosidad en la evaluación de los candidatos. Además, al incluir un Assessment Center, proporciona una evaluación integral de competencias, tanto técnicas como comportamentales. La inducción y capacitación inicial aseguran que los nuevos empleados estén bien preparados para sus funciones, lo que contribuye a una integración efectiva en la organización y, en última instancia, a una menor rotación. En conjunto, estos aspectos garantizan un proceso de selección efectivo y adecuado para la cobertura exitosa de vacantes, la identificación de competencias clave y la retención del talento.

### **Elaboración perfil del cargo Auxiliar de Farmacia**

Tener toda la información detallada en las descripciones de los cargos facilita llevar a cabo procesos de selección más eficaces. Esta información deberá ser confirmada por el supervisor

directo o la persona encargada de cubrir las vacantes. Se realizó la elaboración del perfil del cargo, documento que permitirá realizar las evaluaciones por competencias a los candidatos durante la evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de la empresa, toma de decisiones acertadas en los procesos de selección y optimizando la gestión de talento en línea con los requerimientos y metas de la organización.

### Ingreso de personal antes y después de método tradicional de selección

En octubre de 2021, se implementó un proceso de selección basado en competencias que cumplió con las metas de contratación para las nuevas sucursales en Guayaquil. La retención exitosa de los recién contratados destaca la eficacia y compromiso de los candidatos, quienes se ajustaron a sus funciones según sus habilidades evaluadas durante el proceso de selección. El Gráfico 1 muestra un aumento en el índice de cobertura de requisitos y una mejora en el indicador de cumplimiento por parte del equipo de Selección de Personal, al reducir el tiempo de contratación en comparación con el método tradicional de búsqueda de personal farmacéutico en años anteriores.

Gráfico 1: Línea del tiempo y número de ingresos desde enero 2020 hasta marzo 2023. Fuente: Empresa farmacéutica, departamento de Talento Humano



## CONCLUSIONES

Identificar las competencias esenciales para el óptimo desempeño del auxiliar de farmacia fue un paso crucial y altamente beneficioso. Se realizó un análisis detallado de habilidades técnicas, conocimientos específicos y competencias sociales, lo que resultó fundamental para garantizar una selección precisa de personal. Esta selección proporcionó a los candidatos las habilidades. Estos aspectos, en conjunto, contribuyeron significativamente al éxito general de la farmacia en su misión de cuidado y servicio a los clientes.

En contraposición al proceso de selección tradicional, que no cumplía con la rapidez requerida para cubrir vacantes de manera eficiente en un plazo de 15 días, se implementó con éxito la selección basada en competencias. Este enfoque evaluó a los candidatos asignando valor a sus ágil del personal en respuesta a la apertura de sucursales. La implementación efectiva del enfoque basado en competencias condujo a la formación de un equipo comprometido que experimentó un crecimiento tanto profesional como personal en la empresa.

La aplicación efectiva del Modelo de Competencias y Perfiles de Cargos orientó la gestión de recursos humanos hacia los objetivos estratégicos empresariales y preparó para desafíos a corto y largo plazo. Esto aseguró colaboradores alineados con la cultura y necesidades del puesto, garantizando candidatos altamente competentes. Esta mejora en el proceso de selección por competencias resultó fundamental para reducir errores y riesgos en la atención farmacéutica. El proceso fue adaptable y se ajustó a los cambios en el sector, manteniéndose actualizado frente a las demandas cambiantes y las expectativas de los clientes. Se propuso la creación de perfiles de cargos para evaluar a los candidatos durante las entrevistas, potenciando aún más la eficiencia y eficacia de la contratación.

## RECOMENDACIONES

- **Implementación Integral del Modelo de Competencias:** Se recomienda aplicar el Modelo de Gestión por Competencias de forma global en la organización, abarcando toda la empresa farmacéutica. Esto asegura que la herramienta guíe de manera completa las estrategias de desarrollo en toda la empresa, maximizando su impacto y eficacia.
- **Adaptabilidad y Evaluación Continua:** Es fundamental que el Modelo de Competencias y el subsistema de selección basado en él sean procesos dinámicos que se adapten a los cambios organizacionales. Se sugiere evaluar y dar seguimiento constante a la efectividad de su aplicación para realizar ajustes o modificaciones necesarias que permitan mantenerlos alineados con las necesidades y evolución de la organización.
- **Actualización Periódica y Retroalimentación:** Se aconseja actualizar anualmente los perfiles por competencias y los procesos de selección de talento humano basados en competencias. Además, es esencial retroalimentar el desempeño competencial del personal contratado. Estas acciones aseguran la sustentabilidad y eficacia del proyecto al mantenerlo actualizado y alineado con las demandas cambiantes de la organización y su personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica SA.

Alles, M. (2019). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos 2da Edición*. (E. Granica, Ed.)

Alles, M. (2019). *Elija al mejor (Nueva Edición): La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos/Strategic Management Of Human Resource: Gestión por Competencias/Competency Management*. Ediciones Granica SA.

Alles, M; Scalamandre, G. (2016). *Selección por competencias: Atracción y reclutamiento en las redes sociales*. Garnica S.A. doi:9789506419042

Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.

Calderon, F. C. (2023). *Liderazgo gerencial y la rotación del personal del área comercial de una empresa farmacéutica*, Lima 2022.

Carroll, J. B. (s.f.). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. . Cambridge University Press.

Chiavenato, I. (2009). *Human talent management*. . Ed. McGraw Hill, Mexico.

Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. (07 de 2013). Recuperado el 17 de 07 de 2023, de Buenas Prácticas en Farmacia Comunitaria en España:  
[https://www.sefac.org/sites/default/files/sefac2010/private/documentos\\_sefac/documentos/Buenas\\_practicas.pdf](https://www.sefac.org/sites/default/files/sefac2010/private/documentos_sefac/documentos/Buenas_practicas.pdf)

Cortina Maldonado, M. P. (2023). *Propuesta de Plan de Mejoramiento del Proceso de Selección de Personal a la Empresa Audifarma SA Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano*. (U. N. UNAD, Ed.) *Regional Cesar*.

Crehana, J. C. (27 de 06 de 2023). *Indicadores de reclutamiento: ¿qué son y para qué sirven?* Recuperado el 21 de 07 de 2023, de <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/indicadores-de-reclutamiento/>

Danhke, L. (1989). *Metodología y técnicas de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.

Feria, A. d. (2021). *Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización?*. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 85-92.

García, P., Gatica, M., Cruz, E., Gatica, K., Vargas, R., Hernández, H., . . . Macías, D. (2016). *Procesos de reclutamiento y las redes sociales* (Vol. 6). *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de <http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226/1024>

Hernández Sampieri, R. F. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández-Ávila, C. E. (enero-junio de 2019). *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79.
- Janesick, V. J. (1998). *Stretching exercises for qualitative researchers*. SAGE Publications.
- Jiménez, Z. (2021). La captación de personas con discapacidad en el cargo de operadores de Contact Center de la empresa de servicios Omnicall Omnservice SA de la ciudad de Quito.
- Mayer, R. E. (s.f.). Nine ways to reduce cognitive load in multimedia learning. *Educational Psychologist*, 38(1), 43-52.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos Décimoprimer edición*. Pearson.
- Montoya Agudelo, C. (2013). Notas de gestión humana. *Sabaneta: Universidad CEIPA*.
- Nieto, M. D. (2021). *Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección (Bachelor's thesis)*. doi:20.500.11839/8723
- Ortiz, L. F. (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 145-152.
- Select Business School. (21 de 02 de 2023). <https://escuelaselect.com/>. Recuperado el 10 de 07 de 2023, de [https://escuelaselect.com/pasos-del-proceso-seleccion-recursos-humanos/#%C2%BFQue\\_es\\_un\\_proceso\\_de\\_seleccion](https://escuelaselect.com/pasos-del-proceso-seleccion-recursos-humanos/#%C2%BFQue_es_un_proceso_de_seleccion)
- Universia. (23 de 01 de 2023). *Habilidades blandas y habilidades técnicas: ¿en qué se diferencia y cómo desarrollarlas?* Recuperado el 15 de 07 de 2023, de <https://www.universia.net/ec/actualidad/empleo/habilidades-blandas-y-habilidades-tecnicas-en-que-se-diferencia-y-como-desarrollarlas.html>
- Van Morlegan, L. P. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Eudeba.
- Vargas, F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Competencias laborales en formación profesional* (Vol. 149 ). (B. T. Profesional, Ed.)

## ANEXOS

### Anexo 1: Diccionario de competencias técnicas farmacéuticas

COMPETENCIAS TÉCNICAS					
Nº	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN		NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	<b>Conocimiento de medicamentos y farmacología</b>	Implica comprender las propiedades, acciones, efectos y usos de diferentes medicamentos, así como sus interacciones con el cuerpo humano y otros fármacos. También abarca la comprensión de los principios y procesos farmacológicos.	3	Alto	Conocimiento Básico: Tiene un entendimiento fundamental de los nombres genéricos y comerciales de los medicamentos comunes, así como su uso general y las indicaciones más básicas. <b>Reconoce algunas interacciones y efectos secundarios comunes</b>
			2	Medio	Posee un conocimiento intermedio sobre una amplia gama de medicamentos, incluyendo nombres genéricos y comerciales, dosis recomendadas para diferentes grupos de edad y condiciones, <b>así como efectos secundarios moderados e interacciones más comunes.</b>
			1	Bajo	Tiene un conocimiento avanzado y detallado de la farmacología, comprendiendo en profundidad los mecanismos de acción de los medicamentos, sus interacciones complejas, <b>contraindicaciones específicas, y la variabilidad en la respuesta a los fármacos según diferentes poblaciones. Puede proporcionar recomendaciones especializadas y personalizadas para tratamientos farmacológicos</b>
2	<b>Manejo de sistemas y tecnología</b>	Competencia en el uso efectivo de sistemas informáticos y tecnológicos en farmacia, abarcando software especializado, gestión de inventarios y adaptación tecnológica.	3	Alto	Demuestra un dominio avanzado en el manejo de sistemas y tecnología. Puede operar de manera experta varios sistemas complejos y aplicaciones especializadas, adaptándose rápidamente a nuevos entornos tecnológicos y resolviendo problemas técnicos de manera autónoma. Además, puede brindar orientación y capacitación a otros en el uso efectivo de la tecnología.
			2	Medio	Tiene habilidades intermedias en el manejo de sistemas y tecnología. Puede operar y utilizar aplicaciones comunes con relativa facilidad, además de solucionar problemas básicos y adaptarse a <b>nuevas interfaces tecnológicas con orientación ocasional.</b>
			1	Bajo	Puede operar y utilizar sistemas y tecnología de manera básica y elemental. Sigue instrucciones para realizar tareas simples, acceder a información y utilizar aplicaciones o programas estándar.
2	<b>Técnicas de dosificación y administración de medicamentos</b>	Prácticas para calcular, preparar y administrar dosis precisas de medicamentos asegurando seguridad y eficacia en la entrega de tratamientos.	3	Alto	Demuestra un dominio avanzado en la dispensación y administración de medicamentos, incluyendo dosificaciones precisas, medicamentos de múltiples vías y aquellos que necesitan cálculos meticulosos. Tiene un conocimiento profundo de las interacciones medicamentosas, <b>contraindicaciones y precauciones, proporcionando asesoramiento detallado a los pacientes sobre el uso adecuado de los medicamentos. Asimismo, es capaz de identificar y manejar situaciones inesperadas o de emergencia de forma efectiva.</b>
			2	Medio	Tiene habilidades intermedias en la dispensación y administración de medicamentos. Es capaz de dispensar una variedad de medicamentos, incluyendo formas comunes y dosis estándar, y puede <b>administrarlos correctamente siguiendo pautas establecidas y proporcionando información básica a los pacientes.</b>
			1	Bajo	Posee un conocimiento básico sobre las técnicas generales de dispensación y administración de medicamentos. Puede dispensar medicamentos comunes bajo supervisión y sigue instrucciones para la administración adecuada.
2	<b>Técnicas de dosificación y administración de medicamentos</b>	Prácticas seguras para preservar la calidad y efectividad de los medicamentos, incluyendo almacenamiento apropiado y manipulación sin contaminación.	3	Alto	Tiene un entendimiento básico sobre las normas y prácticas generales para el almacenamiento y manipulación de medicamentos. Puede seguir instrucciones para almacenar medicamentos en condiciones adecuadas y manipularlos siguiendo pautas básicas de seguridad.
			2	Medio	Posee habilidades intermedias en la manipulación y almacenamiento seguro de medicamentos. Es capaz de organizar y almacenar los medicamentos según sus especificaciones, <b>incluyendo consideraciones de temperatura, humedad, caducidad y segregación adecuada de productos. Puede manipular</b>

					medicamentos siguiendo protocolos de seguridad y está al tanto de las normativas básicas.
			1	Bajo	Muestra un dominio avanzado en la manipulación y almacenamiento seguros de diversos medicamentos, incluidos aquellos sensibles a condiciones específicas. Implementa y supervisa protocolos de seguridad, capacitando a otros y resolviendo problemas eficientemente.

Nota: Elaborado por Karol Morán

## Anexo 2: Diccionario de competencias blandas

COMPETENCIAS BLANDAS					
N <sup>a</sup>	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN		NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	<b>Trabajo en Equipo</b>	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	3	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			2	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
			1	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	<b>Orientación de Servicio</b>	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	3	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			2	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			1	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	3	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			2	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			1	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
4	<b>Contrucciones de Relaciones</b>	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	3	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			2	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			1	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
5	<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de	3	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

		nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	2	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			1	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

Nota: Diccionario de Competencias Martha Alles

### Anexo 3: Perfil del cargo Auxiliar de farmacia. Elaborado por Karol Morán

LOGO DE LA EMPRESA	FOR-TTHH-2023
<h2>Auxiliar de Farmacia</h2>	
<b>Descripción del puesto</b>	
Bajo la dirección del supervisor de ventas, el asistente de ventas tiene la responsabilidad de atender de manera eficiente y cortés a los clientes, con el objetivo de optimizar las ventas y el servicio al cliente. También debe contribuir a promover una imagen de calidad y profesionalismo de la empresa	
<b>Identificación</b>	
<b>Puesto:</b>	AUXILIAR DE FARMACIA
<b>Departamento:</b>	COMERCIAL
<b>Area:</b>	VENTAS
<b>Nivel de responsabilidad:</b>	BAJO
<b>Reporta a:</b>	SUPERVISORA ZONAL
<b>Funciones principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar orientación y asesoramiento a los clientes sobre productos farmacéuticos y su correcto uso, proporcionando información clara y precisa para satisfacer sus necesidades y garantizar su bienestar.</li> <li>• Orientación a los Resultados: lograr metas y objetivos de venta, manteniendo un seguimiento constante del desempeño y realizando acciones que impulsen el logro de resultados óptimos en el área de ventas y atención al cliente.</li> <li>• Custodiar el dinero de la venta diaria y depositarla en la caja fuerte ubicada en la farmacia</li> <li>• Entregar el dinero producto de la venta a la empresa PROSEGUR</li> <li>• Registrar de manera precisa y completa la información relacionada con las transacciones de venta, el inventario y cualquier otro registro requerido en el sistema de gestión de la farmacia</li> <li>• Reportar las ventas realizadas diariamente a la supervisora zonal</li> </ul>	
<b>Requisitos fundamentales (escolaridad y experiencia)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato culminado</li> <li>• Experiencia previa mínima de 6 meses en cargos similares de atención al cliente (deseable)</li> </ul>	
<b>Requisitos deseables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de farmacología culminado</li> <li>• Técnicas de ventas y atención al cliente</li> </ul>	
<b>Competencias deseables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Orientación de Servicio</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	
<b>Habilidades deseables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de medicamentos y farmacología</li> <li>• Técnicas de dosificación y administración de medicamentos</li> <li>• Manejo de sistemas y tecnología</li> <li>• Técnicas de ventas</li> </ul>	

## Anexo 4: Formulario de Google aplicado

---

# Entrevista sobre el proceso de selección por competencias para el cargo de auxiliares de farmacia

Objetivo:

Describir y comparar la efectividad del proceso de selección por competencias en comparación con procesos de selección anteriores en el contexto de la cadena farmacéutica específicamente para el cargo de auxiliares de farmacia

---

kmoran.th@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



 No compartido

---

Escribe tu cargo actual en la empresa

Tu respuesta

---

---

1. ¿Has notado un aumento en la contratación de jóvenes bachilleres en el departamento de ventas desde la implementación del proceso de selección por competencias?

Tu respuesta

---

---

2. ¿Crees que el proceso de selección por competencias ha facilitado la inserción laboral de jóvenes bachilleres en el puesto de auxiliar de farmacia?

Tu respuesta

---

3. Según tu conocimiento en el tema, ¿cuáles consideras que son las competencias clave para el desempeño exitoso como auxiliar de farmacia en nuestra cadena farmacéutica?

Tu respuesta

---

4. ¿Qué resultados has observado en cuanto a la eficiencia para cubrir vacantes desde que se adoptó el proceso de selección por competencias?

Tu respuesta

---

5. ¿Has notado un aumento en el rendimiento y satisfacción laboral de los auxiliares de farmacia seleccionados a través de este proceso?

Tu respuesta

---

6. Describe cómo ha sido la experiencia de los jóvenes bachilleres seleccionados mediante este proceso en cuanto a adaptación y desarrollo en el puesto.

Tu respuesta

---

7. Crees que el proceso actual de selección por competencias ha sido efectivo en la identificación de candidatos que se ajustan mejor al perfil requerido?

Tu respuesta

---

8. ¿Qué aspectos del proceso de selección por competencias consideras que podrían mejorarse para optimizar la eficiencia y efectividad en las contrataciones?

Tu respuesta

---

9. Basándote en tu experiencia como supervisora de tu área, ¿qué recomendaciones específicas darías para mejorar el proceso de selección por competencias y seguir abriendo oportunidades a jóvenes bachilleres?

Tu respuesta

---

10. ¿Has recibido retroalimentación de los auxiliares de farmacia seleccionados a través de este proceso? Si es así, ¿cuál ha sido su percepción sobre el proceso o su inserción en la empresa?

Tu respuesta

---

**Enviar**

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.