



Diseño de herramienta de evaluación complementaria para selección de asesores comerciales con habilidades técnicas, comerciales y analíticas, a través de un *business case* para la empresa Kaeser compresores de Colombia.

Alejandro Villegas

Camilo Villamizar

Universidad EAN

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Programa Maestría en Administración – MBA

Bogotá, Colombia

19 de Diciembre de 2025

**Herramienta de evaluación complementaria para selección de asesores
comerciales con habilidades técnicas, comerciales y analíticas, a través de un
business case para la empresa Kaeser compresores de Colombia.**

Alejandro Villegas

Camilo Villamizar

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración -MBA

Director (a):

Paula Echeverry Perez

Modalidad:

Misión Académica Internacional

Universidad EAN

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Programa Maestría en Administración – MBA

Bogotá, Colombia

19 de Diciembre de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A Dios por las bendiciones que se reciben
en el día a día.

A nuestras familias por la comprensión,
motivación e inspiración que hizo posible
culminar este proyecto académico.

Agradecimientos

A las directivas de Kaeser Compresores Colombia, por brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación considerando su realidad organizacional.

Resumen

La misión de la gestión humana es proporcionar personal idóneo y motivado para suplir los diferentes cargos de la organización. El objetivo de este estudio es apoyar el proceso de selección de asesores consultivos en ventas técnicas mediante el desarrollo de un *business case* que asegure que los candidatos seleccionados tengan las habilidades y competencias analíticas. Se usó un diseño metodológico aplicando estudio es descriptivo transversal, con enfoque cualitativo, aplicando el método deductivo, enfocado en analizar el proceso de reclutamiento y el perfil del cargo de asesor consultivo en venta técnica en Kaeser Compresores Colombia. Posterior a un análisis externo e interno se propuso un modelo de Evaluación Integral para optimizar la selección del asesor comercial en Kaeser Compresores de Colombia mediante una evaluación completa de habilidades técnicas, analíticas, comerciales y blandas. Se formuló el perfil del cargo, construido con aportes de líderes de área. Para el proceso de reclutamiento y selección se recomendó el uso de herramientas de IA y plataformas digitales. En el proceso de selección se combina entrevistas, pruebas psicotécnicas, casos prácticos y simulaciones bajo un enfoque “*assessment*”, que permite una evaluación objetiva y multidimensional. **Se incorporan simuladores y *role plays* para valorar competencias emocionales y comportamentales. Esto permitirá identificar candidatos que se ajusten de forma más estricta a las exigencias del cargo, reducir el tiempo de búsqueda de candidatos, al tiempo aumentar la objetividad y riguridad de la evaluación de cada candidato, lo que se traduce en la escogencia de profesionales con las capacidades y competencias ideales con mejor desempeño y mayor tasa de retención de este personal.** Lo anterior, permite concluir que lo propuesto es viable de aplicar, además es un punto de partida para pensar en el uso de la tecnología en procesos de gestión del talento humano, si bien son una herramienta eficiente, su uso depende de una estrategia o modelo definido y liderado por personas con conocimiento y experiencia.

Palabras clave. Reclutamiento, selección, diseño de cargos, evaluación, habilidades, competencias laborales.

Abstract

The mission of human resource management is to provide qualified and motivated personnel to fill the different positions within the organization. The objective of this study is to support the selection process of consultative sales advisors in technical sales through the development of a business case that ensures the selected candidates possess the necessary analytical skills and competencies. A methodological design was used, applying a descriptive cross-sectional study with a qualitative approach and a deductive method, focused on analyzing the recruitment process and the job profile of the consultative sales advisor at Kaeser Compresores Colombia. Following an internal and external analysis, a Comprehensive Evaluation Model was proposed to optimize the selection of commercial advisors through a complete assessment of technical, analytical, commercial, and soft skills. The job profile was developed with input from area leaders. For the recruitment and selection process, the use of AI tools and digital platforms was recommended. The selection process combines interviews, psychometric tests, practical cases, and simulations under an “assessment” approach, allowing for an objective and multidimensional evaluation. Simulators and role plays are incorporated to assess emotional and behavioral competencies. In conclusion, the proposed model is feasible to implement and represents a starting point for integrating technology into talent management processes. Although these tools are efficient, their success depends on being applied within a well-defined strategy led by knowledgeable and experienced professionals.

Keywords: Recruitment, selection, job design, assessment, skills, job competencies.

Introducción

En la gestión comercial y productiva de una empresa se requiere personal altamente capacitado, motivado y orientado a cumplir con los objetivos del cargo, sin embargo, no siempre se logra por deficiencias en la gestión del talento humano (Boada y Pérez, 2025). Esto puede deberse a problemas estructurales del diseño de cargos, motivación, remuneración, o evaluación del desempeño (Pionce y Zambrano, 2025). Kaeser Compresores de Colombia es una empresa que ofrece venta de equipos y servicios para sistemas especializados de aire comprimido. Actualmente, los líderes comerciales y la empresa enfrentan problemas al tratar de encontrar asesores consultivos adecuados para el puesto, incluso luego de realizar extensos procesos de selección, enfocados en los perfiles establecidos por la compañía, pero que, al momento de actuar en campo, reflejan las deficiencias o falta de algunas habilidades necesarias para su correcto desempeño (Kaeser Compresores, 2025). Esta situación genera a la compañía problemas como largos periodos de adaptación que en promedio son de 1 año, curvas de aprendizaje muy lentas alrededor de 2 años, deserción temprana del empleado y alta rotación de personal. En promedio el 15% de los asesores son nuevos.

Según informaron directivos del área de talento humano de Kaeser Compresores (2025) las herramientas y proceso de selección actualmente usados inician con el filtro de las hojas de vidas, continúa con el reclutamiento de los seleccionados, entrevista con el departamento de talento humano, entrevista jefe inmediato, consulta de antecedentes, pruebas psicotécnicas DISC (Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento), prueba de capacidad y técnica de ventas y finaliza con entrevista con la gerencia con el candidato que presenta mayor opción. Este proceso usado en Kaeser es estándar para los cargos críticos, clasificación en donde se encuentran los asesores comerciales, sin embargo, no existe uno específico que de manera práctica logre simular una situación de la vida real del asesor comercial consultivo, que Kaeser requiere. Esto resulta algunas veces en la contratación de perfiles que no cumplen con alguna característica específica del cargo y lógicamente se refleja en su desempeño, teniendo como resultado que luego 6 meses de capacitación el desempeño no sea el esperado. Como plantea Cappelli (2019) el talento humano resulta difícil de ubicar y vincular, sobre todo para sectores donde se requiere alto

nivel de especialización técnica, y donde estos generan una ventaja diferencial como competitiva.

El perfil ideal para un asesor consultivo en ventas técnicas requiere una combinación de habilidades blandas, técnicas y comerciales (Chirinos, et al., 2024). En el caso de Kaeser Compresores principalmente los aspirantes, en su mayoría los ingenieros, son preparados en su pregrado con una gran cantidad de conocimientos técnicos siendo esta la característica, tal vez más evaluada, pero muchas veces carecen de habilidades blandas, comerciales o analíticas. Muchas veces el candidato seleccionado es aquel que tiene un alto desarrollo de habilidades técnicas o de conocimiento técnico, pero no sabe aplicarlo de manera práctica a un problema. Un perfil inadecuado para el cargo impacta directamente en su desempeño, llevando a costos asociados a la deficiencia en la ejecución de funciones (Velásquez, 2023).

Kaeser debe innovar en la búsqueda de estos talentos en el área comercial, también debe ser capaz de retener a estos perfiles de profesionales una vez ocurra su correcta selección. Cuando el talento humano es un factor decisivo en el desempeño de la compañía, su gestión debe ser prioritaria como estratégica (Tushman & O'Reilly, 2016). Los modelos de selección de personal para cargos de ventas se han centrado más en lo comercial y no en la convergencia de habilidades y competencias técnicas, sobre todo en caso de ventas en el sector industrial. Desde teorías de Assessment Centers se sugiere que las pruebas psicotécnicas tradicionales como el DISC que se enfocan en identificar y evaluar rasgos, pero no conductas en contexto (Capitan, 2011). Esto último se aprecia en el caso de Kaeser y es algo que no se ha estudiado en contextos prácticos como el de esta empresa, dado que los estudios suelen centrarse más en habilidades y técnicas de ventas.

Toda la situación descrita anteriormente, incide en consecuencias como disminución de ventas, ya que los asesores no son capaces de comprender y solucionar las necesidades técnicas de los clientes, en su primer año un asesor debe concretar negocios en promedio por 800 millones de pesos. Según registro de Kaeser se ha documentado para el año 2024 como un asesor no apto al final de este periodo ha tenido desempeño de ventas, de sólo 350 millones de pesos. A la par de lo anterior, también se presentan incrementos en costos,

dado que la rotación de asesores aumenta el costo de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del nuevo personal. Igualmente, la empresa, por falencias en la gestión de los asesores comerciales pierde competitividad, es decir que cede terreno frente a la competencia.

Con base en lo anterior, se formuló como pregunta de investigación: *¿Cómo se podría apoyar a la empresa, Kaeser Compresores de Colombia en sus procesos de selección para asesores técnicos consultivos, integrando herramientas que evalúen de manera integral las habilidades blandas, técnicas y comerciales, con el fin de tener el candidato ideal y así reducir la alta rotación de personal y mejorar el desempeño en ventas y competitividad de la compañía?*

Como objetivo general de investigación se planteó apoyar el proceso de selección de asesores consultivos en ventas técnicas mediante el desarrollo de un *business case* que asegure que los candidatos seleccionados tengan las habilidades y competencias analíticas donde se garantice la aplicación del conocimiento técnico el análisis lógico y la astucia comercial para que puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente, mejorando la efectividad del equipo de ventas. En cuanto a objetivos específicos se formuló analizar la situación externa de Kaeser Compresores Colombia, realizar un análisis interno de la empresa a partir de fuentes primarias que permitan comprender la problemática del reclutamiento y proponer posibles soluciones, igualmente, examinar el proceso actual de reclutamiento y el perfil del cargo de asesor consultivo en ventas, por último, diseñar una propuesta de modelo para la selección de cargo.

Los beneficios más relevantes esperados al lograr apoyar el proceso de selección de asesores comerciales altamente calificados son generar un mejor desempeño en ventas, lo que se traduce en mayores incrementos en el ingreso, así mismo, reducción en costos de rotación de personal, otros beneficios es que la compañía pueda alcanzar sus objetivos corporativos, consolidar su liderazgo en el sector y mantener el crecimiento sostenido del 10 % en ventas, junto con mantener su margen neto. Contar con asesores consultivos altamente calificados permitirá mejorar la calidad en los análisis de proyectos, en las

presentaciones comerciales y el cierre de ventas, contribuyendo directamente al aumento de las ventas y la satisfacción del cliente.

Para cumplir con el objetivo de apoyar el proceso de selección de asesores consultivos en ventas técnicas mediante el desarrollo de un *business case* que asegure que los candidatos seleccionados tengan las habilidades y competencias analíticas para el caso de Kaeser Compresores, es necesario analizar la situación externa de la empresa, donde se revise el entorno, así como el sector al que pertenece, de tal manera, que se identifiquen amenazas y oportunidades. Igualmente, desarrollar un análisis interno donde se consulten fuentes primarias que conozcan la problemática y sugieran posibles soluciones, de esta manera se tiene una base sólida para una propuesta. Esto llevó a plantar un diseño metodológico en que se recurrió al estudio es descriptivo transversal, con enfoque cualitativo, aplicando el método deductivo, enfocado en analizar el proceso de reclutamiento y el perfil del cargo de asesor consultivo en venta técnica en Kaeser Compresores Colombia. Los resultados logrados con la aplicación de esta metodología llevan a sugerir una propuesta acorde a la empresa, que impacte en lograr reclutar y seleccionar personal idóneo para el cargo comercial, reduciendo costos de reclutamiento, de aprendizaje, e incluso de errores, permitiendo así aumentar las ventas y con esto los ingresos.

La misión internacional en que se participó permitió tener el contacto con empresas de China, donde se apreció como la tecnología es incorporada en labores productivas, comerciales y de gestión. Esto los ha colocado a la vanguardia y los ha colocad como líderes en distintos sectores. Lo anterior fue un motivo de reflexión e inspiración, para que el contexto de Colombia, específicamente en Kaeser Compresores se pueda innovar, transformando sus procesos de gestión humana, para incorporar nuevas herramientas que impacten en sus competitividad, lo cual se logra con procesos actualizados que integren la IA en procesamiento de datos, en evaluación y apoyo a la toma de decisiones.

Marco teórico

En la revisión de estudios que han abordado modelos para la selección de personal de ventas, se encontró los que se centra en competencias y habilidades, así como modelos predictivas de desempeño. En el estudio Donoso (2017) realizado en Ecuador se

evidenció un modelo de selección por competencias para cargos comerciales, específicamente ejecutivos y vendedores, diseñado de manera participativa con la empresa, dicho modelo se diferencia por su enfoque contextualizado, alineado a las funciones reales del área comercial buscando que el cargo tenga un desempeño competitivo. Por su parte, en el estudio de Alegre (2020) desarrollado en el contexto de Perú evaluó la capacidad predictiva de pruebas estandarizadas en procesos de selección, destacando el uso de la prueba Batería de Aptitudes para la Selección e Ingreso al Trabajo (BARSIT) y el Cuestionario de Personalidad de Eysenck, la batería BARSIT permite predecir aspectos como la permanencia en el cargo lo cual es positivo para el desempeño del trabajador, y para la empresa, reduce costos de reclutamiento y selección.

Contreras et al. (2014) propusieron un modelo de selección bajo incertidumbre basado en lógica difusa aplicado al sector minorista, para esto se consideró diferentes variables, tanto del cargo como el contexto en que se ejecuta. Este modelo se comparó con uno de regresión múltiple, este mostró mayor capacidad predictiva en el desempeño del cargo y permanencia.

Por su parte, Kückelhaus et al. (2022) analizaron los *assessment centers* (centros de evaluación), que corresponden a metodologías de selección donde se recurre a la simulación de situaciones reales que se presentan en el desempeño de un cargo, esto aplicado a cargos específicos de ventas. Este modelo usado mostró niveles significativos de confiabilidad y validez, así mismo, estos autores formularon un aporte, donde plantearon un modelo que incorpora la teoría socioanalítica de la personalidad, esto permite incluir variables como motivación y competencias sociales, aspectos que se asocian al desempeño laboral del cargo comercial.

En el estudio de Wyatt et al. (2010) se observó un modelo en que se desarrollaron pruebas de muestra de trabajo mediante la técnica de incidentes críticos en el contexto de pequeñas y medianas empresas, lo que se buscó es diferenciar entre vendedores de alto y bajo desempeño. Para esto se recurrió a ejercicios prácticos contextualizados donde se presentan casos reales de ventas, así se apreció el desempeño de los vendedores, así es el resultado de la prueba se asocia a un posible desempeño laboral futura.

En otro estudio, Van Rossem (2021) empleó la técnica del *repertory grid*, esta es una técnica en que se explora el cómo las personas piensan, interpretan la realidad, la evalúan, y sobre esto cómo toman y estructuran sus decisiones. Esta técnica se usó para identificar los criterios cognitivos utilizados por gerentes al seleccionar servicios de consultoría, esto también se puede aplicar a la selección de cargos de gestión comercial o ventas.

Como se evidencian se utilizan diferentes modelos para la selección de personal, en unos se enfocan en la evaluación de competencias, en otros, se usan pruebas contextualizadas y tareas reales, así mismo, aspectos como la motivación y rasgos personales, incluso se enfatiza en criterios cognitivos para la toma de decisiones. Lo que se aprecia es que no todos los elementos convergen en un solo modelo definitivo, que integre herramientas tecnológicas para sintetizar todo el proceso de evaluación.

Se continua con la presentación de la fundamentación conceptual- teoría para el desarrollo de la propuesta, se inicia abordando la definición de gestión del talento humano para luego profundizar en tres procesos que están conectados como es proceso de reclutamiento, proceso de selección y proceso de diseño y análisis de cargos. En cada uno de estos se presenta su definición como la influencia que ha tenido la tecnología en su ejecución lo que hoy en día brinda más herramientas y posibilidades para el éxito de vincular personal idóneo a la empresa.

Las empresas requieren personas para desempeñar funciones y ejecutar procesos que les permitan ser sostenibles en el mercado (Muñoz & Lombeida, 2021), se requiere de personas que desempeñen labores de tipo administrativo u operativo, lo que conlleva a que estas sean competitivas (Torres et al. 2020). Los procesos de gestión humana deben estar enfocados en suministrar, retener y motivar a los colaboradores para que estos coloquen todas su capacidades, conocimientos, experiencias y competencias en función de desempeñar su cargo (Sierra, 2022) (Pérez, et al. 2021). Para cumplir con lo anterior se debe seleccionar personal idóneo que cumpla con exigencias del cargo (Mori & Bardales, 2020), para que pueda desempeñarlo y ajustarse a los cambios que este pueda tener a través del tiempo debido a la incidencia de factores externos como la tecnología o las innovaciones propias de la industria (Vargas, 2023).

Procesos de gestión humana

Tradicionalmente, los procesos de gestión humana se han desarrollado de forma lineal, sobre todo el reclutamiento, selección e inducción, que están relacionados con el momento en que se vincula el colaborador para desempeñar un cargo (Mori & Bardales, 2020) (Torres, 2023). Si se tiene una falencia en uno de estos se corre el riesgo que el personal no sea el más idóneo (Vadillo, 2021), conduciendo a otros problemas como el bajo desempeño, la deserción, conflictos con otros colaboradores o ineficiencias que se traducen las pérdidas económicas como de tiempo.

Desde la ciencia de la administración se define a la gestión del talento humano como una serie de actividades encaminadas a reclutar, desarrollar, motivar y retener personas idóneas, capacidades de desempeñar de forma eficiente un cargo (García, 2009). En la práctica esto se ha traducido en procesos específicos como el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación, remuneración (De Baez, 2024). Con el tiempo, se han agregado nuevos procesos, dependiendo de factores externos como internos, por ejemplo, la gestión de seguridad y salud en el trabajo, que se orienta a brindar un entorno saludable como lo exigen la normatividad de carácter legal (García, 2009).

Considerando el valor del talento humano para la organización, la gestión que se hace de esta, cobra mayor relevancia, al respecto Pérez et al. (2021) plantea que la gestión del talento humano adquiere una visión estratégica para la compañía, que debe también llevar al empoderamiento de los trabajadores. Lo anterior, se entiende porque son las personas las que pueden llevar a generar ventajas competitivas, a promover un alto desempeño de las áreas y de la compañía misma (Vázquez, 2023).

Proceso de reclutamiento de talento humano

El proceso de reclutamiento, por lo tanto, tiene un objetivo y es atraer personal idóneo, que cumpla un perfil para desempeñar un cargo (Guerrero, 2021). Ahora bien, la forma en que se recluta varía según la empresa y según el mercado laboral (Guerrero, 2021). Suplir un vacante para un cargo operativo o de mano de obra no calificada resultará más fácil, dado que mayor cantidad de población cumple con las exigencias propias del cargo, lo que

hace más fácil encontrar el colaborador idóneo (Carrasco, 2021). Sin embargo, en cargos altamente especializados, como cargos gerenciales, líderes de área, o personal con funciones específicas, requiere de mayores esfuerzos para ubicar alguien que reúna todas las condiciones que permitan desarrollar el cargo (Pereira, 2022).

Para ubicar un posible candidato que pueda suplir una vacante, también existen diferentes mecanismos o alternativas. Tradicionalmente, se utiliza canales como clasificados en prensa, bolsas de empleo, referidos, entre otros, de esta manera se podrá llegar a un mayor público y así lograr ubicar a candidatos para luego ser contactados y entrevistados para verificar su perfil (García, 2024). En la actualidad la tecnología amplía las posibilidades para identificar un candidato incluso para acceder a sus servicios de forma remota.

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ha posibilitado nuevas herramientas para el proceso de reclutamiento (Colcha, et al. 2021). En especial permite ubicar a candidatos en un rango de espacio más amplio, por ejemplo, un clasificado en redes sociales puede tener más alcance en una región, el pago por el anuncio, le da más visibilidad y alcance (Pazmiño, et al. 2023).

Con el uso de la tecnología se ha podido automatizar tareas del proceso de reclutamiento, como buscar candidatos en bases de datos como bolsas de empleo, agencias, universidades, o espacios digitales como redes sociales (Montoya, 2024). También a automatizar la recepción de información como hojas de vida y documentos que se soliciten para demostrar conocimientos o experiencia con herramientas como la inteligencia artificial se logra automatizar tareas como la preselección a través de lista de chequeos del perfil, incluso con aplicación de pruebas preliminares que lleven a descartar o perfilar aun candidato (Quiñonez y Mendoza, 2024) (Carrasco, 2021).

Usar aplicaciones de IA permite revisar documentación de los candidatos, evaluar su perfil, aplicar pruebas, analizar respuestas y orientar su selección. Esto se puede realizar “casi” en tiempo real, dado que las IA por su poder de procesamiento tienen esa posibilidad de analizar un volumen de datos en tiempo corto (Encabo, 2020) (Sastre & Villalba, 2024). Esto facilita preseleccionar los candidatos más opcionados.

Proceso de selección de talento humano

El proceso de selección del personal es conexo al reclutamiento, en algunos casos se entienden que están estrechamente ligados (Baldovino, et al. 2021), sin embargo, por las actividades que se realizan pueden diferenciarse por efectos prácticos. En selección se hace más énfasis en actividades para evaluar cada candidato y valorar cual es el más idóneo para desempeñar un cargo (Castillo, et al. 2021). Se parte del supuesto que existe más de un candidato que se postula a una vacante (Guerrero, 2021). Entonces el proceso de selección se entiende como un conjunto de actividades que se orientan en evaluar al candidato (Hanze, 2020), esto incluye la revisión de su hoja de vida, validar la veracidad de la información contenida, solicitar documentación que respalde su conocimiento como experiencia, evaluar sus capacidades físicas y mentales, así mismo valorar aspectos psicológicos que puedan incidir en el desempeño de su cargo (Pazmiño, et al., 2021). Para lograr lo anterior es posible que participe más de una persona de la empresa, es decir unas actividades las realiza un profesional del área de gestión humana, otras el jefe inmediato del cargo vacante, otras un psicólogo especializado (Vázquez, 2023). Esto último resulta complejo si la empresa no cuenta con una organización formal o carece de un psicólogo.

De igual manera, en el proceso de selección las TIC han facilitado que las empresas por sí mismas mejoren en la eficiencia del proceso de selección, de esta manera pueden tener mayor cantidad de candidatos evaluados, la verificación en línea de documentos agiliza tiempo y permite depurar candidatos (Cárdenas et al. 2024) (Canosa y Villareal, 2024). Con la llegada de la IA es posible automatizar gran parte de las actividades del proceso de selección, desde el análisis documental, evaluación y pruebas, así como acompañamiento para pruebas psicotécnicas o psicológicas (Pazmiño, et al. 2023). La IA también permite tener asesoría para las entrevistas, lo que genera cierto beneficio a la hora de poder acceder a un conocimiento especializado (Cárdenas, et al., 2024), que para muchas empresas que no tienen psicólogo en su planta de personal resulta una limitante (Vargas, 2023) (Encabo, 2020). Otra de las funciones especializadas de la IA es poder desarrollar modelos para predecir el desempeño de un trabajador (Del Toro y López, 2023). Aunque esto es más complejo, con base en el perfil el candidato, se podrá hacer predicciones en la ejecución de las funciones del cargo.

Proceso de diseño y análisis de cargo

Como se ha mencionado anteriormente, tanto el proceso de reclutamiento como el proceso de selección guardan relación con el perfil de cargo, este es la base con la cual se toman decisiones a la hora de buscar y seleccionar un candidato que pueda ejecutar con eficiencia un cargo (Torres, 2023) (Batista, et al. 2023). El proceso de diseño y análisis de cargos se define como el proceso en que se identifica en detalle los requerimientos para que una persona (profesional) desempeñe un cargo de manera eficiente aportando a la competitividad del cargo, del área y la empresa (Acosta, et al. 2020). Esto lleva a que se liste de manera clara, precisa y objetiva, temas como la formación académica, la experiencia, las habilidades, así mismo, se liste las responsabilidades y funciones (Vadillo, 2021). Se considera que el diseño y análisis de cargos tiene como objetivo alinear las necesidades de la empresa con las capacidades del personal (Carrasco, 2021), para que así se logre la eficiencia como competitividad. Si el personal resulta idóneo se da por sentado que será eficiente, si se le motiva y le brindan herramientas aportará a la competitividad de la empresa (Acosta, et al. 2020).

El diseño y análisis de cargos, se estructura en fases o pasos para darle un sentido lógico (Asensio, 2020), se puede partir de la planeación donde se define la necesidad de crear un cargo o actualizar los que existen, esto dependerá la empresa (Mendoza & Villafuerte, 2021). Si se aprecian problemas organizacionales como bajo desempeño, conflictos, sobre carga laboral, entonces se tendrá un indicio que es necesario realizar una actualización a los perfiles de los cargos para identifica que mejoras se pueden introducir (Vadillo, 2021). Si la empresa, se encuentra en crecimiento o expansión es posible que se requiera crear otros cargos y debe pensarse como estos se estructuran en el organigrama (Canosa y Villareal, 2024).

Metodología

Para el desarrollo de este proyecto se usó el estudio descriptivo, dado que se orienta a una investigación aplicada, que se desarrolló en el contexto de Kaeser Compresores

Colombia, es así que se resultó adecuado escoger el estudio descriptivo porque permitió abordar las variables o factores asociados al tema de investigación, este tipo de estudio se define como aquel que permite caracterizar, describir o detallar una situación que ocurre en una población o contexto sin que se presenten intervenciones (Hernández, et al., 2015). Así mismo, por el tipo de datos que se usaron se define como cualitativa, dado que se buscan opiniones, cualidades y características asociadas al perfil del cargo y al proceso de reclutamiento.

Por parte de la inferencia, se optó por la deductiva, esta se orienta por un proceso lógico mediante el cual se parte de principios generales para llegar a una conclusión particular (Somano y León, 2020), esto resultó pertinente para este estudio dado que se aplicaron conceptos teóricos en el contexto de una empresa específica, es decir, se buscó aplicar en cierta medida un modelo de referencia en la situación de Kaeser Compresores Colombia, así mismo, aplicar aspectos que se han aplicado en otros estudios similares en los últimos años haciendo provecho de las tecnologías disponibles. Por su temporalidad, el estudio se define como transversal, dado que se aplicó en un momento dado, y esto es relevante porque cambian los perfiles de cargo como las tecnologías disponibles que afectan los procesos de gestión humana.

Para garantizar la validez y objetividad de la información recopilada como su organización se utilizaron herramientas que se han definido desde la literatura para este propositivo. En este sentido se usaron matrices para el análisis de información del entorno de la empresa y para la recopilación de información interna se usó un cuestionario de preguntas que fue validado por Hernández, et al. (2015).

Para el análisis externo de la empresa se aplicó la metodología PESTEL, la herramienta de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que permitió el análisis de los entornos como lo siguiere Fred (2013) como parte de un diagnóstico estratégico. Por su parte, para el análisis interno se aplicaron dos técnicas; entrevista y revisión documental. Por un lado, las entrevistas se usaron para conocer el actual procedimiento de reclutamiento de personal, así mismo, para conocer los aspectos específicos del cargo de asesores consultivo en venta técnica, así se logró identificar habilidades y competencias

que se requieren, esta se aplicó a los cargos que intervienen en su selección, lo que permitió tener una visión integral de este aspecto, en especial del perfil que se requiere y de las actuales limitaciones en el proceso. Por otro lado, se aplicó la revisión documental, esto para consultar procedimientos internos que estén formalizados para el diseño de cargos, reclutamiento y selección.

Para sintetizar esta información se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) con lo cual se logró evaluar fortalezas y debilidades como lo plantea Fred (2023).

Para este estudio la muestra es por conveniencia, es decir, es una muestra no estadística (no probabilística), sino que se eligió por la accesibilidad (Otzen y Manterola, 2017), así mismo, porque los entrevistados guardan relación directa con el tema de reclutamiento y selección del cargo asesores consultivo en venta técnica.

Respeto a la población y muestra. En total son cinco (5) los cargos de la empresa que tienen participación directa en el proceso de reclutamiento y selección del cargo de asesores consultivo en venta técnica. En este caso se realizó la consulta a los cinco cargos, es decir se consultó al 100% de la población de estudios, los entrevistados fueron:

1. Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar,
2. Director de Servicios Keiser,
3. Director Nacional,
4. Director de la Oficina Comercial Zona Cundinamarca y
5. Gerente de Cuentas Corporativas.

Para el desarrollo de este estudio se definió las siguientes variables, asociadas al perfil del cargo como al proceso de reclutamiento y selección, entre estas figuran: conocimientos, formación académica, experiencia, habilidades, funciones, competencias y responsabilidades.

Para el desarrollo de este estudio se usó el cuestionario (formato) para documentar el perfil del cargo, según la información que se recopile mediante entrevistas y revisión documental. Este instrumento se extrajo de la investigación de Hernández, et al. (2015), con el fin de estandarizar el perfil de cargos. Este resulta adecuado, y se ajusta las necesidades de la empresa. El formato propuesto por Hernández, et al. (2015) se

construyó a través de una revisión bibliográfica de las teorías de gestión del talento humano. Esto permite comprender que en este caso su validación es más conceptual, lo que para el presente estudio se consideró adecuada dado que es de enfoque cualitativo. Igualmente, se utilizó un cuestionario de entrevistas elaborado según las variables de interés.

En la figura 1 se sintetizan los elementos que hacen parte del diseño metodológico propuesto para el desarrollo del presente estudio.

Figura 1. Elementos que integral el diseño metodológico del presente estudio



Nota. La figura presenta los distintos elementos que hacen parte del diseño metodológico del presente estudio.

Instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de este estudio se usó un cuestionario (formato) para documentar el perfil del cargo, según la información que se recopile mediante entrevistas y revisión documental. Este instrumento se extrajo de la investigación de Hernández, et al. (2015), con el fin de estandarizar el perfil de cargos, de esta manera se identificó aspectos como

conocimientos, experiencias, objetivos del cargo, competencias, habilidades, funciones como responsabilidades.

Igualmente, se utilizó un cuestionario de entrevistas elaborado según las variables de interés, en este caso se preguntó por aspectos relacionados con el diseño del cargo cómo conocimientos específicos, formación académica, experiencia, funciones que realizan, habilidades blandas, competencias. Respecto al proceso de reclutamiento y selección, se consultó por los canales más usados, las fases de cada proceso, las evaluaciones aplicadas. Por último, se incluyeron preguntas sobre las dificultades para contratar asesores según el perfil y exigencias de la empresa.

En la tabla 1 se presenta el resumen de los principales aspectos del diseño metodológico de este estudio.

Tabla 1. Síntesis de los aspectos metodológicos

| Aspecto metodológico | Descripción |
|------------------------------------|---|
| Tipo de estudio | Estudio descriptivo |
| Enfoque metodológico | Cualitativo |
| Contexto de estudio | Empresa Kaeser Compresores Colombia, específicamente el proceso de reclutamiento y selección del cargo de asesor consultivo en venta técnica. |
| Población | 5 cargos que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección del asesor consultivo en venta técnica. |
| Muestreo | Muestra por conveniencia (no probabilística), |
| Muestra | 5 cargos consultados correspondiente al 100% de los cargos involucrados en el proceso. |
| Participantes | Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, Director de Servicios, Director Nacional, Director Oficina Comercial Zona Cundinamarca y Gerente de Cuentas Corporativas. |
| Instrumentos de recolección | Cuestionario para documentar el perfil del cargo (basado en Hernández et al., 2015) y cuestionario de entrevistas alineado con las variables de interés. |
| Validez del instrumento | Validez conceptual, sustentada en revisión bibliográfica de teorías de gestión del talento humano según Hernández, et al (2015). |

Nota. La tabla presenta el resumen de los principales aspectos metodológicos que se aplicaron en este estudio.

Para garantizar la validez y objetividad de la información recopilada como su organización se utilizaron herramientas que se han definido desde la literatura para este propositivo. En este sentido se usaron matrices para el análisis de información del entorno de la empresa y para la recopilación de información interna se usó un cuestionario de preguntas que fue validado por Hernández, et al. (2015).

Respecto a uso de Inteligencia Artificial (IA) en el presente documento se limitó solo a la corrección de redacción, ortografía y gramática. Para este caso se usó el complemento de Copilot para Microsoft Word 365.

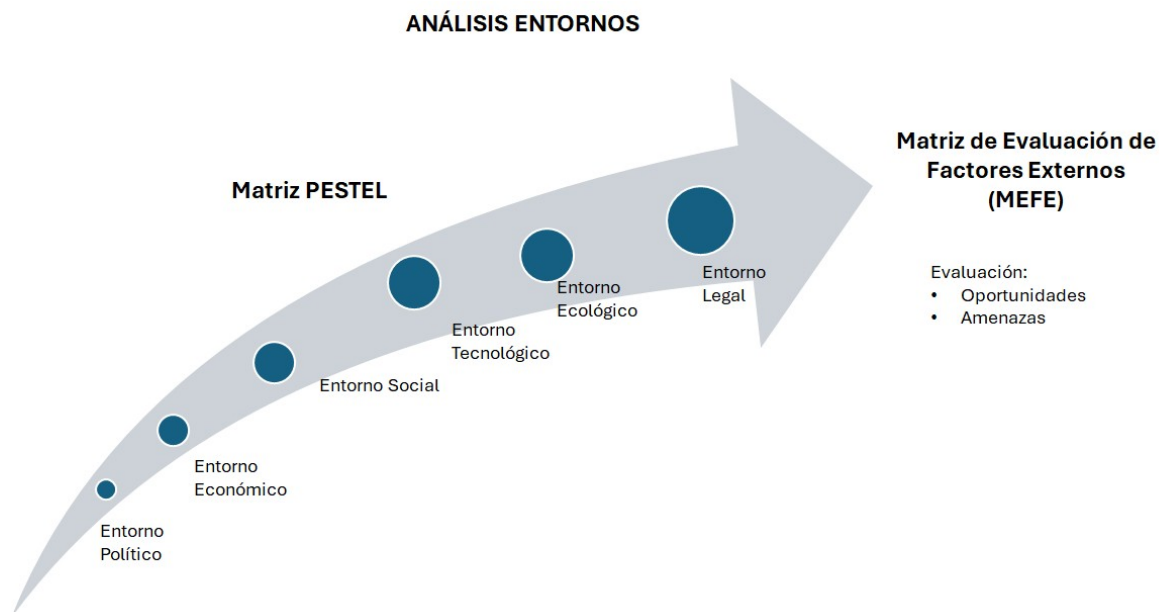
Resultados

Análisis externo e interno

Encontrar personal calificado que desempeñe las funciones de su cargo de forma eficiente requiere de identificar en el mercado laboral las persona con capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias con potencial de vincularse a la organización. Como se aprecia en cierta medida se depende de las condiciones externas, del entorno en que se desenvuelve una empresa. Por ende, se comienza realizando un análisis para la para empresa Kaeser Compresores de Colombia, considerado como esto influye en el reclutamiento de talento humano adecuado.

En la figura 2 se presenta la síntesis del análisis externos, para este caso para evaluar los entornos se siguió la metodología de la Matriz PESTEL, posteriormente, se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos, donde se hizo una evaluación más cuantitativa de oportunidades y amenazas conforme a la metodología sugerida por Fred (2013) para un análisis estratégico.

Figura 2. Síntesis del análisis externo



Nota. En la figura se presenta la síntesis con que se realizó el análisis externo, donde se analizó los entornos y se realizó la evaluación de oportunidades y amenazas que emergen de estos.

Entorno Político. Colombia es un país democrático a pesar de diferencias políticas muestra estabilidad, lo que es positivo para las empresas porque genera un ambiente de negocios favorable. En el actual gobierno de Gustavo Petro, se han implementado dos reformas que sí alteran las condiciones de empresas, por un lado, se tiene la reforma pensional que, aunque afecta a las empresas su impacto es menor, por otro lado, se tiene la reforma laboral, que se aprobó en el primer semestre de 2025, esta sí cambia condiciones de contratación, estabilidad y costos laborales (Congreso de la República de Colombia, 2025)).

La reforma laboral genera mayores responsabilidades a las empresas, aumenta el costo de vinculación de personal, así mismo, reduce la tercerización. Todos estos aspectos deben considerarse en los procesos de gestión del talento humano. Por ejemplo, no se podrá recurrir a intermediarios para la vincular personal, también el contrato laboral debe ofrecer mayor estabilidad, lo que implica que los contratos deben ser a término indefinido, esto complica el tema de desvinculación, haciendo que la empresa corra el riesgo de tener a un empleado por más tiempo o que desvincularlo pueda ser más costoso.

Entorno económico. La economía del país condiciona tanto la oferta como la demanda, y en sí constituye las condiciones que se traducen en amenazas u oportunidades, con serias implicaciones en el empleo, por ejemplo. Colombia luego de la pandemia por el Covid -19, en los años 2020 y 2021 vio afectado su dinamismo de crecimiento que se afectó por la reducción en la producción. Para los años posteriores, se ha tenido una recuperación en el Producto Interno Bruto (PIB), en el consumo final, formación bruta de capital, importaciones y exportaciones, sin embargo, como se aprecia en la tabla 2, no siempre se ha crecido al mismo ritmo, en 2024 el PIB solo aumentó a una tasa de 1.7%, por debajo de las expectativas y metas esperadas que suelen situarlo entre 3% a 5% (Banco de la República, 2024). Este panorama económico incide en el desempeño de las empresas, ante una reducción de la demanda, por ejemplo, se requiere

de una fuerza comercial que logre alcanzar presupuestos de ventas y esto implica, por ejemplo, tener vendedores y asesores con habilidades para encontrar oportunidades, con potencial de crear estrategias que materialicen ventas en un panorama altamente competido.

Tabla 2.*Indicadores económicos*

| Periodo | PIB | | Consumo final | | Formación bruta de capital | | Exportaciones | | Importaciones (-) | |
|--------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| | Miles de millones de pesos | Variación anual % | Miles de millones de pesos | Variación anual % | Miles de millones de pesos | Variación anual % | Miles de millones de pesos | Variación anual % | Miles de millones de pesos | Variación anual % |
| Información anual | | | | | | | | | | |
| 2020 (pr) | 817.900 | -7,2 | 723.908 | -4,2 | 153.203 | -20,7 | 103.696 | -22,5 | 161.613 | -20,1 |
| 2021 (pr) | 906.243 | 10,8 | 823.563 | 13,8 | 170.923 | 11,6 | 118.871 | 14,6 | 204.810 | 26,7 |
| 2022 (pr) | 972.655 | 7,3 | 897.827 | 9,0 | 198.344 | 16,0 | 133.683 | 12,5 | 253.971 | 24,0 |
| 2023 (pr) | 979.584 | 0,7 | 902.936 | 0,6 | 166.571 | -16,0 | 137.800 | 3,1 | 228.887 | -9,9 |
| 2024 (pr) | 996.666 | 1,7 | 914.088 | 1,2 | 179.217 | 7,6 | 140.562 | 2,0 | 238.550 | 4,2 |

Nota. La tabla presenta indicadores económicos de Colombia. Fuente. Banco de la República (2025). Boletín de Indicadores Económicos (BIE). <https://www.banrep.gov.co/en/node/29194>

Las exportaciones también han presentado una desaceleración en el crecimiento, similar situación con la inversión (ver tabla 1), esto se traduce en una reducción de la demanda, por ende, una afectación a los ingresos de las empresas. Respecto al empleo se produce una desaceleración en la creación de puestos de trabajo como en el aumento de salarios.

Al revisar el comportamiento del empleo como se aprecia en la tabla 3, la tasa de desempleo, aunque se ha reducido para 2024 comparada con la de 2020, sigue siendo alta al ubicarse en 10,2%. Esto puede explicarse por la misma dinámica de la economía, a menor crecimiento del PIB se afecta la creación de puestos de trabajo e incluso el tema de salario y estabilidad laboral. El tema del desempleo incide en las preferencias de los profesionales que buscan alternativas como migrar del país en busca de oportunidades en

otro país, emprender; es decir crear un negocio propio e incluso ser independiente, o acceder a modalidades como el trabajo remoto que es posible gracias a las TIC.

Tabla 3.

Comportamiento de la tasa de desempleo

| Período | Población total | Población en edad de trabajar* | | Población económicamente activa | | Desocupados | |
|---|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| | Número de personas (miles) | Número de personas (miles) | % de la población en edad de trabajar | Número de personas (miles) | Tasa general de participación** | Número de personas (miles) | Tasa de desempleo*** |
| Indicadores anuales (promedio enero-diciembre) | | | | | | | |
| 2020 | 49.261 | 37.771 | 76,7 | 22.821 | 60,4 | 3.772 | 16,7 |
| 2021 | 49.941 | 38.432 | 77,0 | 23.655 | 61,5 | 3.263 | 13,8 |
| 2022 | 50.495 | 38.997 | 77,2 | 24.814 | 63,6 | 2.781 | 11,2 |
| 2023 | 51.028 | 39.547 | 77,5 | 25.365 | 64,1 | 2.576 | 10,2 |
| 2024 | 51.551 | 40.120 | 77,8 | 25.641 | 63,9 | 2.605 | 10,2 |

Nota. La tabla presenta datos sobre empleo en Colombia. Fuente. Banco de la República (2025). Boletín de Indicadores Económicos (BIE). <https://www.banrep.gov.co/en/node/29194>

El tema de desempleo motiva fenómenos como el autoempleo, los emprendimientos y subempleo, en estos casos la persona busca la generación de ingresos, aunque esto no implique la contratación formal con una empresa. Esto puede interpretarse como amenaza para empresas que buscan personal idóneo, dado que los emprendimientos, por ejemplo, pueden representar mayores ingresos económicos, mayor flexibilidad e incluso mejor calidad de vida para el emprendedor en el mediano plazo.

Entorno social. Colombia es un país que se ha transformado de manera dinámica desde su apertura económica posterior a 1990, esto ha implicado cambios sociales profundos como la transformación de la familia, tanto en su estructura como en su dinámica. A nivel demográfico según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, (2024) en los últimos años la caída en la tasa de natalidad es aproximadamente del 32.7%. Para 2024 se tuvo una caída de 70.538 nacimientos frente a

2023, una reducción del 13,7% en un solo año, a esto se le suma las caídas de años anteriores (Diario El País, España, 2025). Esto repercute en el envejecimiento de la población, afectando también el mercado laboral, donde se prevé que en el mediano plazo se tenga menor cantidad de jóvenes para desempeñar cargos. Por otro lado, esto impacta la estructura familiar, presentándose menor cantidad de hijos y con ello cambian las expectativas de las personas frente a un trabajo estable y su estilo de vida.

Respecto a preferencias de estudio, según la Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI) (2024) en el país en los últimos años se han graduado aproximadamente 13,000 ingenieros cada cinco años, sin embargo, solo el 25-26% de estos son mujeres, evidenciando una brecha de género en las ingenierías. Así mismo, la oferta de estos programas entre 2023 y 2024, se tuvo alrededor de 1,200 programas profesionales de ingeniería activos en el país, distribuidos en 79 municipios y 28 departamentos, con una cobertura que supera el 81% del territorio nacional (ACOFI, 2024).

Entorno tecnológico. La tecnología evoluciona a un ritmo acelerado resultando cada vez más económicas, accesibles, capaces e independientes. Se pasó del simple acceso a internet a contar con poderosas herramientas como las Inteligencias Artificiales. En un país como Colombia esto ha impactado en el comercio electrónico, la educación, la gestión empresarial y las dinámicas sociales.

Desde el Estado se ha promovido un mayor alcance de internet, lo que repercute en la tasa de penetración. Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (2025) en el país en el primer bimestre de 2025, la penetración de internet se calcula en 77.3% de la población, lo que representa 41.1 millones de usuarios. Adicionalmente, 91 de cada 100 colombianos tienen acceso a internet móvil. Esta tendencia aplica para todos los estratos socioeconómicos lo que ha impulsado el comercio electrónico, la educación en línea, teletrabajo, entre otros aspectos incluso de la vida cotidiana. Para las empresas internet se convirtió en el canal preferido para la comunicación, sea para realizar un contacto directo con clientes, así mismo para reclutar personal, posicionar su marca, incluso para implementar modalidades como el teletrabajo.

El teletrabajo, es otro de los conceptos que ganó aceptación luego de la pandemia por Covid, en 2020, 4 de cada 10 empresas había implementado una modalidad de trabajo remoto así: el 18% implementó teletrabajo, el 19% hizo trabajo en casa (Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones, 2024). Según el Ministerio de Trabajo de Colombia para los años 2023 a 2024 se calculó que en el país se tuvo alrededor de 250,000 personas laborando en modalidad de teletrabajo, representando aproximadamente un 6% de los trabajadores asalariados. Una tendencia que crece, al tiempo que plantea oportunidades como amenazas, por un lado, se tiene acceso a profesionales especializados de forma remota, por otro, aumenta la competencia por dichos profesionales lo que dificulta su reclutamiento. Para 2025 esta modalidad se ha extendido y ha permitido a profesionales colombiano acceder a cargos en empresas de otros países. Para empresas locales esto es una amenaza dado que suelen verse en desventaja frente a salarios y condiciones laborales. En el contexto de una empresa como Kaeser, no se puede tener un asesor comercial bajo esta modalidad por la naturaleza de lo que se vende donde es necesario visitar las instalaciones del cliente, interactuar con este de forma directa.

Por otra parte, el comercio electrónico quizá es uno de los ejemplos visibles del impacto de las TIC, posterior a 2022 creció un 38,4%, alcanzando más de 55,2 billones de pesos en ventas en línea. Las categorías más transadas a través de social commerce son moda y belleza y cuidado personal (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2024). La banca digital ha contribuido a este fenómeno. Para el año 2023, la banca digital representó el 78% de las operaciones financieras en Colombia, lo que marcó un crecimiento de las operaciones con 10.000 millones de operaciones en 2023 (Banca de Oportunidades, 2025). Esto es una amenaza para el tema de empleo, especialmente, porque los profesionales tienen una oportunidad de emprender, crear sus propios negocios en vez de vincularse a empresas como trabajador, lo cual puede ser más rentable desde el punto de vista económico.

Entorno ecológico o ambiental. Las empresas cada vez muestran más el compromiso con la sostenibilidad que abarca dimensiones como la social, ambiental y económica. Esto ha implicado reformular procesos, en el caso de gestión del talento humano promover la

inclusión, así mismo, buscar personal que domine tecnologías, se oriente hacia la eficiencia de recursos, así como tener capacidades para innovar.

Uno de los requerimientos ambientales que han empleado las empresas es recurrir a lo digital, es decir que los procesos que anteriormente se hacían con papelería impresa han migrado a lo digital, así a través de correos electrónicos, sistemas de información empresarial, video conferencias, simuladores, se logra reducir el impacto ambiental que tienen las actividades de vinculación de un trabajador, se reduce la huella de carbono, al mismo tiempo la empresa genera un ahorro de costos y gastos (Sotelo y Velazquez, 2025).

Entorno Legal. Para procesos de gestión del talento humano se debe considerar en términos legales el Código Sustantivo de Trabajo que regula la relación entre el trabajador y el empleador, así mismo, este define las condiciones optimas en que deben generarse el desempeño del cargo. Igualmente, debe considerarse la legislación que soporta en el país el sistema de riesgos laborales, en particular lo dispuesto para que la empresa disponga de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), dado que de este dependen situaciones asociadas directamente a la ejecución de un cargo como asesores consultivos o comerciales, referente a prevenir riesgos físicos como psicosociales.

En la tabla 4 se ilustra la matriz PESTEL donde se presentan las variables más relevantes que guardan relación con las operaciones de la empresa Kaeser Compresores.

Tabla 4. Síntesis matriz PESTEL

| Dimensión | Factores clave |
|--------------------|--|
| Político | Estabilidad democrática en Colombia. |
| | Gobierno de Gustavo Petro con reformas estructurales (Reforma pensional y Reforma laboral) |
| Económico | Recuperación económica post COVID-19 con crecimiento desigual. |
| | Desaceleración de exportaciones e inversión. |
| | Tasa de desempleo del 10,2% en 2024. |
| Social | Transformación social y familiar (caída de la tasa de natalidad) |
| | Envejecimiento progresivo de la población. |
| | Brecha de género en ingenierías (solo 25–26% mujeres). |
| Tecnológico | Alta penetración de internet |
| | Expansión del comercio electrónico y banca digital. |

| | |
|--------------------------|---|
| | Crecimiento del teletrabajo y trabajo remoto internacional. |
| | Uso creciente de IA y TIC en procesos empresariales. |
| Ecológico / Ambiental | Mayor compromiso empresarial con la sostenibilidad. |
| | Digitalización de procesos organizacionales. |
| | Reducción de uso de papel y desplazamientos físicos. |
| Legal | Código Sustantivo del Trabajo. |
| | Reforma laboral 2025. |
| | Sistema de Riesgos Laborales.- Obligación del SG-SST. |

Nota. La tabla presenta la síntesis de variables que se identificaron en el análisis de entornos según la matriz PESTEL.

Con base en lo evidenciado en el análisis de los entornos, se procede a generar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), esta se presenta en la tabla 4. Como sugiere Fred David (2013) para este ejercicio se identificó las variables con mayor relevancia a las cuales se les asignó un peso porcentual según su importancia, posteriormente se calificó entre 1 y 2 para las amenazas de acuerdo con su relevancia, así mismo se calificó 3 y 4 para las oportunidades. Luego se multiplica la ponderación por la calificación y arroja el valor ponderado que se suma al final. La cual arrojó una calificación de 2.83, que demuestra que el entorno tiene mayores oportunidades para la empresa, en este caso hacia el objetivo de reclutar personal idóneo para desempeñar con eficiencia su cargo.

Tabla 5.

Matriz de factores externos (MEFE)

| Factores Externos Clave | Ponderación | Calificación | Valor Ponderado |
|---|-------------|--------------|-----------------|
| Amenazas | | | |
| Aumento de la inversión | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Incremento del comercio electrónico | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Aumento de emprendimiento y unidades de negocio | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Dinámica y estructura familiar | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Reformas laborales y pensionales | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Envejecimiento de la población | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Fortalezas | | | |
| Crecimiento económico | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Comportamiento del empleo | 0,1 | 4 | 0,4 |

| | | | |
|---|----------|---|-------------|
| Comercio exterior | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Tendencias de empleo | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Influencia de redes sociales en hábitos | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Aumento cobertura internet | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Estabilidad política de Colombia | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Aumento de la oferta educativa | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Total | 1 | | 2,83 |

Nota. La tabla presenta la evaluación de factores externos, se elaboró según análisis de los entornos.

Análisis interno

Con el objetivo de identificar las principales deficiencias de habilidades analíticas, técnicas y comerciales en los candidatos y así poder mejorar el proceso de selección se hizo un análisis interno de esta situación. Frente a la posibilidad de vincular personal idóneo para desempeñar el cargo de asesor comercial se identifican varias debilidades.

Se consultó a cinco cargos que tienen relación directa con el cargo de asesor comercial, así mismo, inciden en el proceso de selección, como evaluación del desempeño del mismo. A través de una entrevista estructurada se consultó a: Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, Director de Servicios Kaeser, Director Nacional, Director de la Oficina Comercial Zona Cundinamarca, y Gerente de Cuentas Corporativas.

A través de la entrevista se indagó por las deficiencias o problemáticas que afectan a los actuales asesores comerciales, los cinco entrevistados manifestaron una serie de situaciones en común las cuales se describen a continuación:

Dificultad para encontrar un perfil adecuado. Según explicaron los entrevistados, existe un desajuste entre el perfil técnico y el comercial, aunque se suele escoger profesionales de carreras como ingeniería, no siempre reúnen todas las condiciones para desempeñarse, por un lado, tienen conocimientos técnicos, pero no siempre tiene habilidades comerciales. Por otro lado, no se define el peso de estos perfiles, si bien se existe tener habilidades técnicas y comerciales, no siempre se indica el peso porcentual

de una u otra en la decisión. Esto último en la práctica ha mostrado que se le da mayor énfasis a lo técnico, y lo comercial, queda subvalorado.

Adaptación al sector industrial y al producto. Keaser Compresores, dispone de un portafolio altamente especializado con una tecnología específica. Según los entrevistados, esto pesa al momento de desempeñarse en ventas, como indicó el Director Nacional, “el asesor no vende productos masivos, sino soluciones de ingeniería”. Esto conlleva a que el asesor deba tener conocimientos productos en lo técnico, y además una habilidad para explicarle al cliente en un lenguaje claro. Para muchos asesores esto es un desafío porque, aunque puedan conocer el producto no siempre tiene las habilidades comunicativas para darlo a conocer y más para venderlo. Para el Director Comercial, esto es un desafío porque algunos asesores presentan dificultades para adaptarse al sector por la complejidad del negocio.

Presencia y fortalecimiento de competencias blandas y habilidades interpersonales. Otra de las debilidades de los asesores comerciales, es que no siempre tienen habilidades como empatía, comunicación asertiva, o talento para negociar, así mismo, se presenta dificultad para trabajar en equipo. Todo lo anterior, incide tanto en la relación con compañeros, jefes superiores y clientes, haciendo que el desempeño del asesor se pueda ver comprometido. Adicionalmente, no todos tienen la capacidad para trabajar en condiciones que generan estrés, lo cual afecta la comunicación y relaciones interpersonales. Lo anterior va de la mano con el trabajo en equipo, y es que, para el éxito de una venta, debe trabajar en articulación con áreas de apoyo, por ejemplo, se ilustró que debe coordinar con áreas de ingeniería para temas de levantamiento de instalaciones o análisis de mediciones, si no se coordina lo comercial, lo administrativo y lo técnico se genera una mala experiencia para el cliente.

Administración de tiempo y gestión de venta. Algo recurrente en las entrevistas, es que los distintos entrevistados recalcaron como en las ventas pueden ser (y son) un proceso lento. Se enfatizó como algunos ciclos de ventas pueden durar hasta 18 meses, exigiendo para el asesor paciencia, disciplina, persistencia y que además aprenda a gestionar el tiempo, conforme las ventas se van cerrando. Es decir, que el asesor debe tener la

capacidad de gestionar oportunidades, generar visitas, todo para impulsar la venta, aunque una pueda tomar tiempo otras se irán concretando.

Conexo a lo anterior, uno de los desafíos de los asesores comerciales es el manejo de la frustración, porque si la venta toma tiempo y es compleja, puede generar desmotivación, y en caso de perder un negocio esto conlleva a frustración. Esto implica que el asesor pueda tener una adecuada gestión emocional, entendiendo que las ventas generan presión como también recompensas, por ende, debe automotivarse y desarrollar resiliencia frente a lo no deseado.

Por último, respecto a habilidades específicas se resaltó cierta deficiencia en dominio de software que se utiliza para el desarrollo de sus funciones, desde aplicaciones sencillas como Microsoft Office, como algunas de ubicación, mapas y otras usadas en temas de diseño e interpretación de planos. Aunque suele darse por sentado, que se conoce este tipo de herramientas, no siempre se les domina y termina incidiendo en la eficiencia de las tareas.

En la tabla 5 se listan problemas y desafíos de tres cargos que tienen contado directo con el cargo de asesor comercial, especialmente para realizarle seguimiento a su desempeño. Se ilustran problemas específicos que han detectado y que narraron durante la entrevista.

Tabla 6.
Problemas y desafíos respecto al cargo de asesor comercial

| Entrevistado | Principales problemas y desafíos identificados respecto al cargo de asesor comercial |
|---------------------------------|---|
| Gerente de Cuentas Corporativas | Desajuste entre perfil técnico y comercial. Dificultad para encontrar el perfil correcto desde el inicio. Falta de nivel técnico en algunos asesores, lo que retrasa la adaptación. Frustración por pérdida de negocios y desmotivación. Adaptación al sector industrial: venta de soluciones de ingeniería, no productos. Proceso de selección largo (4 a 6 semanas). Exigencia de pruebas psicotécnicas y técnicas. Escasez de candidatos con perfil mixto (técnico + comercial). Necesidad de tolerancia a la frustración. |

| Entrevistado | Principales problemas y desafíos identificados respecto al cargo de asesor comercial |
|---|---|
| Director Oficina Comercial (Zona Cundinamarca) | <p>Dificultad para encontrar el perfil ideal: asesores consultivos completos.</p> <p>Administración del tiempo: ciclo de ventas largo (hasta 18 meses).</p> <p>Articulación con áreas de apoyo (ingeniería, informes, levantamientos).</p> <p>Problemas de trabajo en equipo y diferencias de personalidad.</p> <p>Venta consultiva y no recurrente: requiere identificar necesidades ocultas.</p> <p>Medición de resultados: gestión a largo plazo más que cierres inmediatos.</p> <p>Alta tolerancia a la frustración por largos ciclos de venta.</p> <p>Uso de herramientas tecnológicas (Office, software, interpretación de planos).</p> <p>Choque cultural y nivel de exigencia al ingresar a una multinacional.</p> <p>Falta de competencias blandas: servicio al cliente, empatía y comunicación.</p> |
| Director Nacional | <p>Dificultad para encontrar candidatos con competencias técnicas y blandas completas.</p> <p>Adaptación al producto (aire comprimido) y a clientes industriales.</p> <p>Impacto directo de los resultados en la remuneración: motivador pero estresante.</p> <p>Procesos de selección subjetivos antes de implementar pruebas psicotécnicas.</p> <p>Dificultad de adaptación: algunos asesores logran ajustarse, otros no.</p> |

Nota. La tabla presenta problemas específicos que sean identificado en el cargo de asesor comercial, se elaboró según entrevistas realizadas al Director Nacional, Gerente de Cuentas Corporativas y Director Oficina Comercial (Zona Cundinamarca).

Respecto al proceso de selección de los asesores comerciales se indicó que este puede ser largo (4 a 6 semanas) y con múltiples pruebas psicotécnicas y técnicas, lo que puede resultar exigente y estresante. Además, se tiene la percepción que estos pueden ser subjetivos o dependen del entrevistador, sin embargo, con el uso de pruebas esto cambió. Por un lado, se tiene un proceso de selección que no se ha estructurado lo suficiente para hacerlo acorde a las necesidades de este cargo, es decir, que no se considera los requerimientos que amerita un profesional para dicho cargo, lo que implica que no se tiene claridad respecto a lo que se debe exigir en competencias, conocimientos, actitudes, experiencia y demás aspectos de interés para la empresa. Aunque se tiene un perfil del

cargo, este no está suficientemente detallado ni se ha analizado por parte de los jefes superiores del mismo. Esto desvirtúa el perfil de posibles candidatos que se eligen.

Por otro lado, aunque la empresa reconoce lo difícil que es vincular personal idóneo ha optado por formar el personal que ingresa, siendo esto una debilidad, porque la evidencia, según lo comentado por jefes inmediatos como Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, se presentan largos periodos de aprendizaje entre 1 año a 2 en promedio, esto se traduce en ineficiencia y un alto costo para el área comercial. A lo anterior, se le suma una alta rotación (15% en promedio), dado que en el periodo de prueba muchos desisten incluso luego de este dado que deben cumplir metas.

De las fortalezas de la empresa que se relacionan con la posibilidad de vincular personal idóneo, se aprecia el reconocimiento de la marca; Kaeser Compresores, está posicionada en el mercado industrial y esto atrae a los candidatos por las posibilidades de desarrollo profesional, estabilidad y salarios. Así mismo, es fortaleza la capacidad técnica de la empresa, esto se traduce en la formación de su personal, recursos tecnológicos para desempeñar sus labores.

También la empresa cuenta con procesos de gestión humana formal lo que facilita que se pueda mejorar la vinculación de asesores comerciales. Así mismo, en la actualidad se cuenta con programas de capacitación que permiten optimizar las habilidades y competencias del personal.

Para sintetizar el análisis interno se procede a presentar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Según lo indica la metodología que plantea Fred David (2013) para esto listan las debilidades y fortalezas, a las cuales se les asignó un peso porcentual, posteriormente, se les calificó 3 y 4 para las fortalezas, y 1 y 2 para las debilidades, la multiplicación del peso ponderado y la calificación arrojó la calificación ponderada las cuales se suman al final. Como se ilustra en la tabla 5, se obtuvo una calificación de 2.2 lo que indica que se tiene mayores debilidades, las cuales impactan negativamente lo que lleva a deducir que es necesario tomar medidas urgentes.

Tabla 7.*Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

| Factores Internos | Peso | Calificación | Ponderado |
|--|-------------|---------------------|------------------|
| Fortalezas | | | |
| Reconocimiento de marca en el mercado industrial | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Amplia base técnica y respaldo global de Kaeser | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Proceso de selección estructurado y formal | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Programas de capacitación internos para asesores | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Debilidades | | | 0 |
| Proceso de selección genérico, no adaptado al rol consultivo | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Largos periodos de adaptación (1 año en promedio) | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Curvas de aprendizaje lentas (2 años en promedio) | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Alta rotación de personal (15% en promedio) | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Déficit en habilidades comerciales y de negociación | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Dificultad para aplicar conocimientos técnicos en campo | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Total | 1 | | 2,2 |

Nota. La tabla presenta la evaluación de factores externos, se elaboró según análisis de los entornos.

Análisis de resultados

Según se aprecia en los entornos, el mercado puede permitir la disponibilidad de profesionales para desempeñar el cargo de asesor comercial para el caso de Kaeser Compresores Colombia, sin embargo, debe ser analizada la situación en que se compete con otras opciones que tiene cada persona de generar ingresos lo cual lo podría hacer desistir de un empleo formal tradicional. Por ejemplo, el teletrabajo le permite vincularse con empresas extranjeras, generar mayores ingresos, y una flexibilidad en tiempo que le permite llevar estilos de vida más ajustados a las preferencias de los profesionales jóvenes. Por lo tanto, para atraer candidatos con potencial, que sean idóneos y motivados, debe procurar ofrecer una propuesta de beneficios tanto económicos como de otra índole, así podrá hacer frente a los cambios y desafíos del mercado laboral. Desde el punto de vista académico, se debe valorar que el entorno condiciona la disponibilidad de talento humano, es decir, la oferta de profesionales capacitados, sin embargo, el desarrollo social,

economico y tecnológico influyen en las preferencias de estos profesionales para buscar y preferir un empleo (Pérez, et al., 2021) (Vargas, et al., 2023). Esto lleva a que las empresas deban conocer su entorno y preferir el usar las TIC para tener un campo más amplio donde hacer reclutamiento (Colcha et al., 2021) (Pazmiño et al., 2023). Como sugiere Montoya (2024) la tecnología genera esa conexión entre oferta y demanda, sin embargo, el uso eficiente de este recurso depende también de la estrategia empresarial.

La situación interna, por otro lado, refleja la empresa que tiene cierta formalidad y estandarización de los procesos de gestión humana, sin embargo, se requiere de una base sólida, como es el caso del diseño de un perfil de cargos para el cargo de asesor comercial, este debe ser la base para la toma de decisiones. Lo anterior, es una gran falencia, y se requiere corregir para mejorar el proceso de selección de nuevos asesores. Entre los diferentes cargos como; Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, Director de Servicios Kaeser, Director Nacional, Director de la Oficina Comercial Zona Cundinamarca y Gerente de Cuentas Corporativas, se debe construir el perfil del cargo con énfasis en cada habilidad requerida, dado que esto facilita el reclutamiento, selección y evaluación de quien desempeñe el cargo. En las entrevistas se encontró puntos en común, como tener un balance entre conocimientos técnicos y comerciales, así mismo, tener habilidades entre estas emocionales, comunicacionales, entre otras, que son necesarias, pero que en el contexto actual suelen pasar desapercibidas, y como se apreció en las entrevistas terminan incidiendo en el desempeño del asesor. Para Acosta et al., (2020) y Torres, (2023) el diseño de cargos debe responder al modelo de negocio, a los avances tecnológicos, esto sugiere que un diseño no puede ser rígido, sino que debe re pensarse en función de aquello que incide en su desempeño. Hoy en día con la IA esto implica reconstruir el perfil del cargo, valorando lo externo, interno y tendencias de la industria como del modelo de negocio (Vadillo, 2021).

De acuerdo con la Coordinadora de Atracción del Talento y Bienestar, para el cargo de asesor se requiere que se posea conocimientos amplios de la industria, experiencia en venta consultiva y comprensión de equipos industriales, igualmente, poseer habilidades blandas fundamentales, competencias comerciales, comunicación, negociación, planificación y cierre de negocios. En cuanto a educación, se requiere personal profesional,

ya graduado. Para el Director Nacional, los ingenieros han mostrado un perfil más apto para el cargo, por su conocimiento técnico, para la Coordinadora de Atracción del Talento también se puede incluir profesionales de la rama de administración por orientación comercial. En todos los casos, lo que si se exige es experiencia en ventas en el sector industrial, se mencionó incluso un periodo de 3 años. Como se evidencia, según el personal de Kaeser Compresores el diseño del cargo se enfoca en aspectos directos del cargo, sin embargo, para conseguir personas que cumplan con los requisitos, también se debe pensar en las ofertas que en entorno ofrece para personas con este nivel de formación, experiencia y dominio de habilidades (Carrasco, 2021).

Considerando lo anterior, se debe considerar que el perfil del cargo define los requisitos académicos, experiencia, competencias y habilidades que la organización espera del candidato (Vadillo, 2021), por su parte, la oferta del mercado refleja la disponibilidad de personas que cumplen con esas condiciones en un momento y contexto determinados (Carrasco, 2021). Debe existir cierta armonía entre lo interno y externo, lo que exige la empresa y lo que brinda el mercado. Ahora bien, también debe pensarse en forma crítica que el candidato tiene opciones y buscará la que mayores beneficios le genere. Por eso un desajuste entre demanda y oferta se traduce en procesos de reclutamiento largos, y procesos de selección con baja eficacia (Pazmiño, et al., 2023).

Diseño del perfil de cargo de asesor comercial

Con base en lo manifestado por los entrevistados, se procedió a identificar las exigencias que debe tener el perfil del cargo de asesor comercial. Aunque cada entrevistado mencionó aspectos específicos, algunos fueron reiterativos, otros particulares, por ejemplo, el Director de Servicios, indicó que el asesor debe tener inteligencia emocional y destacó las dificultades para encontrar candidatos con el equilibrio adecuado entre habilidades de ventas y conocimiento técnico. A continuación, se presenta los distintos aspectos a incluir en el perfil del cargo.

Formación Académica. Profesional en Ingeniería (preferiblemente Mecánica, Eléctrica, Química, Industrial, Electrónica, de Automatización o afines). Con énfasis en formación que le permita interpretar planos, entender conceptos de dinámica de fluidos y

manejar información técnica compleja. Se valora la formación complementaria y certificada en áreas comerciales o de gestión de negocios.

Experiencia. Entre 2 y 3 años de experiencia en áreas comerciales, atendiendo clientes de forma directa o indirecta. Así mismo, que se demuestre experiencia en ventas consultivas y en sectores donde los productos no son de consumo masivo ni recurrente (ejemplo: industrial, maquinaria, energía, ingeniería). Se valora experiencia en multinacionales o empresas de alta exigencia, por su dinámica de trabajo y estándares de desempeño.

Habilidades Técnicas

- Dominio del paquete Office (Excel, Word, PowerPoint) y software de análisis.
- Capacidad para interpretar planos técnicos y especificaciones de ingeniería.
- Manejo de plataformas digitales, ERP y herramientas tecnológicas de gestión comercial.
- Comprensión de conceptos básicos en electricidad, mecánica, automatización y dinámica de fluidos.

Habilidades Blandas

- Escucha activa: comprender las necesidades del cliente antes de proponer soluciones.
- Comunicación asertiva: transmitir conceptos técnicos en un lenguaje claro y persuasivo.
- Tolerancia a la frustración: capacidad de mantener la motivación en procesos de venta largos (hasta 18 meses) y frente a la pérdida de negocios.
- Trabajo en equipo: articulación efectiva con áreas de ingeniería, servicio técnico, logística y administración.
- Negociación efectiva: habilidad para lograr acuerdos beneficiosos tanto para el cliente como para la empresa.
- Disciplina y administración del tiempo: organización y priorización de actividades para cumplir metas comerciales.

Competencias Conductuales

- Orientación al cliente: identificar tanto necesidades explícitas como latentes u ocultas.
- Capacidad de análisis: procesar información técnica y comercial de forma lógica para generar soluciones.
- Gestión de proyectos: seguimiento de oportunidades, elaboración de propuestas, negociación y cierre de ventas.
- Adaptabilidad: ajustarse a distintos clientes, sectores industriales y dinámicas de mercado.
- Resiliencia: mantener un alto nivel de desempeño frente a exigencias, frustraciones y cambios en el entorno.

Según lo manifestado por el Director Nacional, Director de Servicios y Director Comercial, también es recomendable incluir en el perfil otros aspectos que inciden en el desempeño, como:

- Paciencia y perseverancia para manejar ciclos de venta de largo plazo.
- Flexibilidad para integrarse en equipos multidisciplinarios y atender diferentes tipos de clientes.
- Proactividad en la búsqueda de oportunidades, generación de valor y fidelización de clientes.
- Motivación por el aprendizaje continuo en productos tecnológicos y soluciones industriales.

Como se aprecia son distintos aspectos los que se deben incluir en el perfil del cargo, especialmente, para que logre desempeñarse de forma eficiente. Los distintos entrevistados, coincidieron, que debe tener un perfil mixto, donde converja lo técnico y lo comercial, sin embargo, también se debe dar relevancia a las habilidades blandas y competencias conductuales, porque estas impactan en las relaciones interpersonales, es decir con los compañeros, superiores, clientes, entre otros, así mismo, porque permiten gestionar las emociones frente a temas como la frustración.

En la tabla 8 se presenta una síntesis de las habilidades, responsabilidades y competencias del cargo, algo que se integró al diseño del cargo (Ver anexo A).

Tabla 8. Síntesis de las habilidades, responsabilidades y competencias del cargo.

| Dimensión | Categoría | Descripción |
|--------------------------|---------------------------------|--|
| Habilidades | Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo avanzado de herramientas ofimáticas (Excel, Word, PowerPoint). • Interpretación de planos técnicos y documentación de ingeniería. • Comprensión de conceptos técnicos (dinámica de fluidos, sistemas industriales). • Uso de software de análisis, plataformas digitales y ERP comercial. • Elaboración de propuestas técnicas, económicas y comerciales. |
| | Blandas | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa y comunicación asertiva con clientes técnicos y decisores. • Negociación consultiva y persuasión orientada al cierre de ventas. • Gestión del tiempo, disciplina y organización del trabajo en campo. • Resiliencia y tolerancia a la presión por cumplimiento de metas. • Trabajo colaborativo con áreas internas. |
| Responsabilidades | Comerciales | <ul style="list-style-type: none"> • Planear y ejecutar la estrategia comercial en la zona asignada. • Gestionar integralmente el ciclo de ventas (prospección, diagnóstico, propuesta, cierre y postventa). Administrar y fidelizar la cartera de clientes. • Cumplir los presupuestos de ventas y rentabilidad establecidos. |
| | Técnico-operativas | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas consultivas a clientes actuales y potenciales. • Identificar necesidades técnicas explícitas y ocultas del cliente. • Diseñar y presentar propuestas integrales en coordinación con áreas internas. • Garantizar el correcto registro de la información en los sistemas de gestión. |
| | Institucionales | <ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa con ética, profesionalismo y orientación al servicio. • Cumplir políticas internas y estándares corporativos. • Contribuir al posicionamiento y crecimiento de la compañía. |
| Competencias | Comerciales | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente y enfoque consultivo de ventas. • Orientación al logro y cumplimiento de indicadores (KPI). • Capacidad de negociación y cierre efectivo de negocios rentables. |
| | Analíticas y de gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de necesidades y solución de problemas técnico-comerciales. • Gestión y seguimiento de oportunidades comerciales como proyectos. • Toma de decisiones basada en información técnica y financiera. |
| | Personales y adaptativas | <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad e iniciativa comercial. • Adaptabilidad a cambios tecnológicos y del mercado. • Flexibilidad frente a contextos competitivos y exigencias del cliente. |

Nota. La tabla presenta una síntesis de las habilidades, responsabilidades y competencias del cargo de asesor comercial.

Este perfil considera las necesidades internas de la empresa, en torno a requisitos académicos, experiencia, competencias y habilidades que la organización espera del candidato (Vadillo, 2021). Considerando el mercado laboral de Colombia es posible conseguir personas que cumplan con dicho perfil.

Propuesta de solución a la problemática

Para plantear la solución se tuvo en cuenta lo expresado por los consultados a través de la entrevista, lo que permitió tener una visión real, las problemáticas en torno al desempeño de los asesores comerciales, desde su reclutamiento.

Modelo de evaluación integral

Como se mencionó se busca que el proceso de selección conduzca a que la empresa pueda obtener personal idóneo para desempeñar el cargo de asesor comercial. Esto supone primero, el diseño del perfil del cargo, donde se haga énfasis en las habilidades necesarias, en este caso se abordan las habilidades comerciales, técnicas y analíticas. En este caso el perfil se creó con el aporte de los cinco entrevistados Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, Director de Servicios Kaeser, Director Nacional, Director de la Oficina Comercial Zona Cundinamarca y Gerente de Cuentas Corporativas (Ver anexo A).

Contar con un perfil orienta el proceso de selección al facilitar que los candidatos cumplan con unas exigencias más específicas, así mismo, con este perfil es posible orientar la búsqueda en bases de datos electrónicas como: LinkedIn, Indeed, Computrabajo, Glassdoor, Jooble, entre otras. Según los entrevistados, Kaeser Compresores de Colombia, utiliza varios canales para el reclutamiento, desde la convocatoria en sitios web de empleo, convenios con universidades, ferias de empleo, sin embargo, como mencionaron durante la entrevista, plataformas como LinkedIn han ganado terreno y estas ofrecen mejores herramientas para filtrar prospectos. Con la ayuda de IA es posible analizar las hojas de vida de los candidatos para validar que también se ajustan las exigencias del perfil del cargo.

Lo anterior es compatible con el proceso de reclutamiento actual, según el Director Nacional, en la actualidad de desarrollan una serie de pasos, como se describen a continuación:

Definición del perfil. Para esto es clave tener claridad en los requisitos técnicos, académicos y competencias blandas necesarias.

Publicación de la vacante. Utilizar canales múltiples: portales de empleo, redes sociales, convocatorias internas, alianzas con universidades y empresas especializadas (headhunters).

Recepción y filtrado de hojas de vida. El área de talento humano realiza un primer filtro para verificar que los candidatos cumplen con los requisitos básicos del perfil.

Entrevistas por etapas. Se compone de tres momentos o etapas:

- Primera entrevista: Recursos Humanos evalúa competencias generales y motivación.
- Segunda entrevista: jefe directo del área evalúa competencias técnicas y experiencia relevante.
- Pruebas psicotécnicas: Evaluación de competencias blandas y técnicas por parte de un proveedor externo especializado.

Evaluación práctica. Incluye la simulación de casos prácticos para observar cómo el candidato resuelve situaciones reales del cargo.

Entrevista final. Dirección nacional y gerencia revisan a los candidatos finalistas para verificar el ajuste al perfil y la cultura organizacional.

Selección y vinculación. Selección del candidato más adecuado y proceso de vinculación.

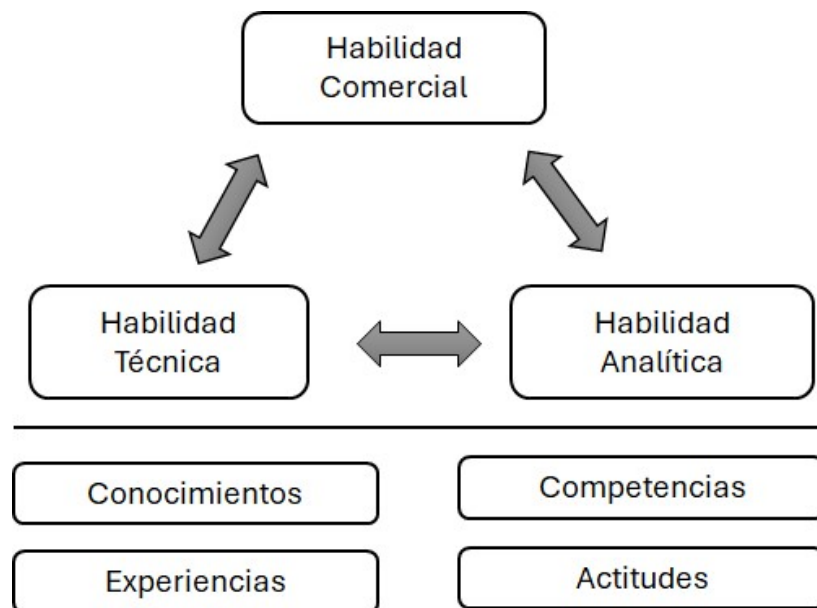
Según el director nacional el proceso puede durar entre 4 y 6 semanas, esto dependerá de cómo se programen las distintas actividades. Uno de los aportes que indicó la Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, es que en las etapas de entrevistas y evaluación se pueda aplicar el método de evaluación “*assessment*” que implica usar en combinación distintas herramientas de evaluación como entrevistas, pruebas

psicométricas, dinámicas grupales, estudios de caso, *role plays*, ejercicios de negociación, presentaciones, etc., todas estas actividades permitirán evaluar tanto conocimientos como el dominio de habilidades blandas y competencias conductuales, así mismo permite, que los candidatos puedan ser evaluados por un grupo de evaluadores, lo que brinda una visión más objetiva.

Para autores como Guerrero (2021), Carrasco (2021), Torres (2023) y Vásquez (2023) se requieren de habilidades para los cargos comerciales, en especial cuando se requiere gestionar cuentas de clientes, tener ventas técnicas y fortalecer la ventaja competitiva de la empresa. Esto llegó a identificar ciertas habilidades para el diseño del cargo. Según la solución planteada, posteriormente, en el proceso de selección donde deben haberse depurado los candidatos, se podrá realizar una evaluación partiendo de un caso o prueba piloto en que se evalúen estas habilidades, que se representan en la figura 1. Aunque se evalúan habilidades técnicas, comerciales y analíticas, estas se soportan sobre conocimientos, experiencias, competencias y actitudes del candidato.

Figura 3.

Elementos clave del modelo



Nota. La figura presenta los elementos clave del modelo de evaluación integral de habilidades para el cargo de asesor comercial. Elaboración propia (2025) de acuerdo con la revisión de procesos de gestión humana.

El objetivo es que los candidatos al cargo de asesor comercial cumplan con las exigencias del perfil. Para esto el modelo evaluativo propuesto parte de una situación realista en que un cliente de Kaeser Compresores solicita un sistema de aire comprimido. La Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, sugirió usar simuladores para este fin, lo cual es valioso porque se podrá evidenciar tanto dominio de conocimiento técnico como otras habilidades en la resolución del problema.

Para este caso se puede utilizar herramientas de IA a la evaluación y selección de personal mediante pruebas y simulaciones. Entre estas figuran:

- **Vervoe** permite recrear tareas reales del puesto, como ventas o resolución de objeciones, evaluando habilidades técnicas y comerciales en entornos realistas con simulaciones personalizables que reducen sesgos de percepción.
- **eSkill** ofrece *job simulations* y pruebas de competencias digitales, útiles para medir multitareas y el uso de herramientas tecnológicas a través de tests prácticos que reflejan situaciones laborales.
- **Sim4People** utiliza simulaciones interactivas en contextos de presión para observar cómo responde el candidato bajo estrés, revelando rasgos emocionales más allá de lo declarado en la hoja de vida.
- **AssessFirst**, combina simulaciones con algoritmos predictivos para valorar personalidad, motivaciones y competencias cognitivas, facilitando la identificación rápida de perfiles compatibles con el rol.

- **TestGorilla** integra una amplia variedad de pruebas pre-empleo, cognitivas, técnicas y de personalidad, que permiten evaluar tanto habilidades como el ajuste cultural.
- **HireVue** emplea entrevistas en video analizadas con IA para medir la comunicación, confianza y coherencia del candidato, complementando otras simulaciones técnicas.
- **Adaface** aplica evaluaciones adaptativas que ajustan la dificultad de las preguntas en función del desempeño, lo que aporta precisión en la medición de niveles de habilidad y mejora la experiencia del candidato.

Para el Director de Servicios de Kaeser Compresores, este tipo de simulaciones, si bien son valiosas no representan fielmente, una situación con un cliente, por lo que deberán también complementarse con casos representados donde interactúen personas y así se evalúe las habilidades blandas, como competencias emocionales, por ejemplo.

El uso de casos para evaluar al candidato implica que este deba presentar a los candidatos información técnica del cliente; detallando datos como sector, capacidad productiva, requerimientos de sistema, también se detalla restricciones de operación, espacio e infraestructura, presupuesto. Por último, se le informa de las expectativas del cliente frente al retorno de la inversión como de la eficiencia energética esperada. Frente a esta situación se espera que el candidato desarrolle sus habilidades; de tal manera que responda a las condiciones del cliente, se evaluarán las habilidades técnicas, analíticas y comerciales. En la tabla 6 se listan los aspectos que se evalúan por cada conjunto de habilidades.

Tabla 9.

Habilidades evaluadas

| Categoría | Criterios de Evaluación |
|---------------------------|--|
| Evaluación Técnica | Análisis de los requerimientos del cliente, considerando aspectos técnicos, restricciones y expectativas. Selección del sistema adecuado con base en los requerimientos del cliente |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>Argumentación de la propuesta técnica con base en eficiencia, durabilidad y costo total, retorno de la inversión y eficiencia energética.</p> <p>Presentación de la propuesta organizando el contenido técnico de la misma.</p> <p>Capacidad para priorizar variables críticas (costos, eficiencia, sostenibilidad).</p> |
| Evaluación Analítica | <p>Desarrollo de soluciones de valor considerando alternativas de la competencia.</p> <p>Claridad en la argumentación de la propuesta basado en datos verificables</p> <p>Presentación estructurada y persuasiva de la propuesta al cliente.</p> |
| Evaluación Comercial | <p>Capacidad de negociación frente a objeciones del cliente, tanto técnicas como económicas.</p> <p>Habilidad para construir confianza y transmitir el valor agregado de Kaeser.</p> <p>Orientación al cierre del negocio.</p> |

Nota. La tabla presenta los aspectos que se evalúan para cada tipo de habilidades.

Para evaluar el caso, se sigue una metodología lógica, se inicia con proporcionar el caso al cliente, este podrá conocerlo, entrar en detalles de este. Con base en esto, procederá a elaborar una propuesta técnica-comercial en que se responda a las exigencias y expectativas del cliente. La propuesta deber ser clara, concisa, para lo cual puede apoyarse en recursos como esquemas, cuadros o representación que la hagan más atractiva y precisa.

Como se aprecia el caso, particularmente el que se oriente por simuladores, se enfoca más en el tema de conocimientos técnicos y comerciales, así como capacidad analítica para resolver problemas. En este sentido, como planteó el Director de Servicios, no se aborda la dimensión emocional la cual deriva de la interacción con otras personas, y es allí donde emergen habilidades para gestionar dudas, convencer, interactuar, resolver cuestiones, persuadir, incluso para manejar emociones como alegría, frustración, entre otras.

Para resolver lo anterior, se plantea evaluar la propuesta, recurriendo a *Role-Play* de Venta Consultiva, como lo sugirió la Coordinadora de Atracción de Talento y Bienestar, se hace una simulación de reunión con un cliente (representado por evaluadores), así

mismo, el candidato debe hacer la exposición de la propuesta, defensa técnica y negociación comercial.

Con base la representación de la venta consultiva, se procede a realizar la evaluación de las diferentes habilidades donde deben intervenir diferentes cargos; cómo, por ejemplo, el director comercial, gerente de servicios, entre otros que se consideren pertinentes. Se busca con esta participación que se pueda tener una visión amplia de cada habilidad. Para guiar la calificación a cada tipo de habilidad se le asigna un peso en la decisión, como se detalla en la tabla 7.

Tabla 10.
Criterios para calificar las habilidades evaluadas.

| Criterio | Peso | Indicadores |
|--------------------------------------|-------------|---|
| Habilidad Técnica | 20% | Precisión en el diagnóstico técnico. |
| | | Propuesta adecuada a la necesidad del cliente. |
| | | Integración técnica con la solución práctica. |
| Habilidad Analítica | 15% | Identificación de problemas clave. |
| | | Claridad en el análisis de datos. |
| | | Comparación y evaluación de alternativas. |
| Habilidad Comercial | 20% | Comunicación persuasiva. |
| | | Manejo eficaz de objeciones. |
| | | Orientación al cierre de negocio. |
| Habilidades Blandas | 15% | Escucha activa. |
| | | Trabajo colaborativo con equipos multidisciplinarios. |
| | | Comunicación asertiva con clientes y colegas. |
| Competencias Comportamentales | 15% | Proactividad en la generación de oportunidades. |
| | | Capacidad de adaptación al cambio. |
| | | Orientación a resultados y logro de objetivos. |
| Competencias Emocionales | 15% | Tolerancia a la frustración y resiliencia. |
| | | Manejo de estrés en contextos de presión. |
| | | Empatía y relación efectiva con el cliente. |

Nota. La tabla presenta los indicadores para evaluar cada una de las habilidades.

Estos criterios (ver tabla 7) permiten ser más objetivos al momento de evaluar y ponderar el resultado para cada candidato, lo que lleva a una selección más objetiva. De

igual forma, el proceso como las actividades planteadas responden a las problemáticas que se evidenciaron con el desempeño del cargo como del reclutamiento. Para la actividad de evaluación, se tiene en cuenta lo sugerido por como Guerrero (2021), Carrasco (2021), Torres (2023) y Vásquez (2023), en términos de que cada habilidad es relevante e incide en el desempeño de quien ocupa un cargo.

En la tabla 11 se presenta un comparativo entre el modelo anterior de selección de Kaeser versus el modelo que se propuso, se comparan los aspectos generales y más significativos.

Tabla 11. Comparativo del modelo anterior versus el modelo propuesto

| Aspecto | Modelo de selección anterior | Modelo de evaluación integral propuesto |
|-----------------------------|--|--|
| Enfoque general | Es un proceso estándar de selección para cargos basado en filtros tradicionales y pruebas psicotécnicas. | Modelo específico para el cargo de asesor comercial consultivo, centrado en la integración de habilidades técnicas, comerciales, analíticas y emocionales. |
| Diseño del perfil del cargo | Perfil definido principalmente desde requisitos técnicos y académicos como experiencia. | Perfil del cargo construido de manera participativa con actores clave (5 directivos), enfatizando habilidades técnicas, comerciales y analíticas alineadas al contexto real del cargo. |
| Reclutamiento | Uso de portales de empleo, convocatorias internas, alianzas con universidades y <i>headhunters</i> . | Reclutamiento multicanal fortalecido con plataformas digitales (LinkedIn, IA para filtrado de CV) orientado al ajuste fino al perfil definido. |
| Pruebas aplicadas | Uso de pruebas psicotécnicas tradicionales (DISC), realización de prueba de capacidad y técnica de ventas. | Uso combinado de simulaciones, pruebas prácticas, estudios de caso, <i>role-play</i> de venta consultiva y herramientas con IA. |
| Tipo de evaluación | Evaluación de rasgos, conocimientos declarativos y experiencia previa. | Evaluación de conductas en contexto, desempeño práctico y toma de decisiones frente a situaciones reales del cargo. |
| Evaluación técnica | Prueba técnica general, con casos de ventas (sin casos realistas y detallados) | Uso de casos prácticos basado en una situación real de Kaeser con análisis técnico detallado y experiencia de venta. |

Nota. La tabla presenta el comparativo del modelo anterior de Kaeser Compresores, frente al modelo que se propuso.

El modelo que se propuso igualmente tuvo fundamentación tanto en las entrevistas realizadas al personal de Kaeser Compresores como en la revisión de estudios, se tuvo en cuenta por ejemplo, la evaluación por competencias que sugiere Donoso (2017), el uso de pruebas estandarizadas como lo estableció Alegre (2020), el considerar aspectos como la motivación (emociones) que sugiere el modelo de Kückelhaus et al. (2022), así como el uso de casos reales o situaciones prácticas que plantea Wyatt et al. (2010).

Discusión y Conclusiones

La selección de personal debe conllevar a brindar el personal idóneo a la empresa para desempeñar un determinado cargo, así mismo, que la labor realizada aporte a generar valor para toda la empresa en beneficio de los clientes. Sin embargo, no siempre esto es posible, en el caso de Kaeser Compresores de Colombia, se aprecia que para el caso de selección de asesores comerciales no se logra este fin. Se identificó como falencias la falta de un diseño de cargos, donde se defina con claridad los requerimientos y habilidades necesarias para que este cumpla su rol misional. Aunque se tiene una visión de cómo debe ser este, y se ha definido un perfil básico, este no es suficiente ante la especialidad de este, sobre todo porque requiere de habilidades técnicas, analíticas y comerciales.

El panorama descrito anteriormente de una empresa con operaciones en Colombia refleja un fenómeno más complejo donde se tiene un desfase en el diseño de cargos, un proceso que es base para otros de la gestión del talento humano (Acosta, et al., 2020). Si no existe un buen diseño que este actualizado, y que recoja las habilidades necesarias, entonces la selección será deficiente. En empresas tradicionales, se evidencia diseños rígidos, centrados en funciones estáticas o demasiado generalizadas, esto conlleva a que no se adapten a las condiciones de la oferta laboral y que los profesionales seleccionados no puedan desempeñarse de forma eficiente (Vargas, et al., 2023). Esto es quizá una problemática que merece una reflexión más profunda, porque en cierta medida el mercado laboral, el entorno económico, social e incluso tecnológico parecen tener un ritmo que supera la capacidad de las organizaciones. Por ejemplo, el trabajo virtual o teletrabajo, fue un modelo que se consolidó con la pandemia por Covid-19, sin embargo, las empresas no siempre son conscientes de las habilidades digitales que requiere un trabajador para laborar en esta modalidad.

La tecnología también tiene un impacto directo en el proceso de reclutamiento, dado que estas tienen impacto directo en cómo se llega a los candidatos, dónde se llega y cómo se interactúa con estos (Guerrero, 2021). Las TIC posibilitan tener un mayor espacio para reclutamiento, sin embargo, no se trata de llegar a más cantidad de personas, sino de llegar a las indicadas, esto último, implica una estrategia de gestión de talento humano. Lo

que lleva a la pregunta se cuenta en las empresas con directores de estas áreas con liderazgo, conocimiento y experiencia para incorporar de forma eficiente las TIC y herramientas que estas posibilitan. Por ejemplo, el uso de plataformas digitales, redes sociales y herramientas de inteligencia artificial permite acceder a un mayor número de candidatos (Colcha et al., 2021; Montoya, 2024), lo cual no es garantía de encontrar el personal idóneo. Es la capacidad de estructurar una estrategia o modelo lo que hace la diferencia, y esto parte del diseño del cargo.

Para optimizar la selección de personal idóneo para desempeñar el cargo de asesor comercial, se debe considerar que el diseño de cargos, reclutamiento y selección van de la mano. Para este caso se evidenció la urgencia de contar con el perfil del cargo de asesor, para que así se tenga claridad de qué se busca en un profesional, así a través de este perfil se definen habilidades, competencias, funciones, responsabilidades que son base para tomar decisiones. Como se ha mencionado las TIC y herramientas como la IA permite automatizar el proceso, sin embargo, esto no excluye la responsabilidad humana, estas tecnologías cometen sesgos, omitir aspectos de la conducta humana que son claves en temas de ventas, por ejemplo, el carisma. Como indican Quiñonez y Mendoza (2024), la automatización agiliza la búsqueda, pero reemplaza el criterio y juicio humano para tomar decisiones.

Ahora bien, lo anterior también aplica al caso del proceso de selección, este se interpreta como un proceso crítico para determinar la idoneidad del candidato y su ajuste al perfil del cargo (Castillo et al., 2021). Autores como Cárdenas et al. (2024) y Encabo (2020) destacan que la incorporación de herramientas de inteligencia artificial para soportar diferentes actividades del proceso, desde aplicar y analizar pruebas, como revisar documentos. La tecnología puede ayudar, facilitar análisis, complementar revisiones, sin embargo, el uso de estos recursos debe obedecer a una estrategia o método. Donde la última palabra la tome una persona con base en distintos exámenes y pruebas, permitiendo comparar con una referente, en este caso el perfil del cargo.

Esto último lleva a un tema relevante, ligado directamente a lo ético, el uso de tecnologías no debe llevar a incurrir en prácticas contrarias a la ley. Dessler y Varela,

(2020) los procesos de gestión humana deben evitar cualquier práctica de discriminación, en países como Estados Unidos y Colombia, existe una amplia legislación que se orienta por la igualdad de oportunidades, evitando desigualdades. Entonces, el uso por ejemplo de la IA, puede estar sesgada, lo que lleva a decisiones incorrectas (Quiroz y Noronha, 2025). Si bien estas tecnologías abren un espacio para la innovación gracias a la capacidad de procesar datos y automatizar tareas, tiene implícitos riesgos para quien toma decisiones sobre la gestión del talento. Indiscutiblemente, esto lleva a reflexionar que la labor humana a lo largo de los procesos de diseño de cargos, reclutamiento y selección, como otros, debe estar supervisado por personas que sí tienen esa conciencia ética.

Junto con lo anterior, se tiene el desafío de garantizar condiciones de inclusión y equidad. Dessler y Varela, (2020) reconocen como la diversidad es una forma de lograr vencer expresiones de discriminación que por años estuvieron presentes en las empresas, como la exclusión de mujeres en ámbitos directivos. Sin embargo, como plantea Tessema, et al. (2023) tener diversidad de empleados no garantiza una verdadera inclusión ni tampoco la equidad. Esto lleva a pensar como en las empresas se construyen condiciones realistas para combatir la discriminación, generar condiciones de igualdad, y sobre todo tener personal calificado, motivado y orientado a alcanzar resultados.

En el desarrollo de este estudio se evidenció un uso amplio de la tecnología, la IA gana terreno en los distintos procesos administrativos, incluida la gestión humana. A la vez se tienen tendencias sociales con implicaciones legales, donde se busca entornos de trabajo inclusivos, equitativos (Dessler y Varela, 2020), esto mismo plantea Tessema, et al. (2023), agregando lo expuesto por Robbins y Judge, (2009) de que cada persona tiene un valor implícito que responden a su cultura la cual es diversa y termina incidiendo en la cultura organizacional de una empresa. Lo anterior lleva a reflexionar sobre los desafíos que deben enfrentar los gerentes y directores de gestión humana, que deben responder a cambios sociales mientras implementan tecnologías. Este estudio aporta a visibilizar el tema, aunque esos cambios sociales deben explorarse en futuras investigaciones.

Tanto en el proceso de diseño y análisis del cargo, reclutamiento y selección es posible incorporar la tecnología, incluso es necesario e indispensable en la actualidad. Esto debe

hacerse bajo una estrategia o modelo que defina cómo usarla. A la vez el personal de gestión del talento humano debe estar capacitado para usar este tipo de recursos y analizar de forma crítica la información que suministran para la toma de decisiones.

Conclusión

Respecto a la pregunta de investigación que giró en torno a cómo se podría apoyar a la empresa, Kaeser Compresores de Colombia en sus procesos de selección para asesores técnicos consultivos, integrando herramientas que evalúen de manera integral las habilidades blandas, técnicas y comerciales, con el fin de tener el candidato ideal y así reducir la alta rotación de personal y mejorar el desempeño en ventas y competitividad de la compañía. Se concluyó que para apoyar de forma efectiva a la empresa fue necesario revisar todo el proceso de selección, considerando otro proceso de gestión humana como es el diseño de cargo, que es base para la toma de decisiones de qué buscar en el perfil de cada candidato, así mismo, identificar competencias y habilidades. Para el diseño debe considerarse la convergencia de lo comercial (ventas) con los conocimientos técnicos dado que se trata de la venta de un producto industrial, es decir muy especializado. Otro aspecto que se consideró fue el uso de nuevas herramientas como la IA que permite evaluar y analizar pruebas y datos, realizar simulaciones de casos, lo que hace más objetivo y detallado el proceso de selección. Anteriormente, estas actividades se realizaban de forma manual, ahora con lo propuesto se espera reducir tiempos y aumentar la efectividad del proceso, que se traduce en mejor desempeño del empleado seleccionado como una mayor retención del mismo, lo que reduce costos por rotación de personal.

Respecto al objetivo general de investigación de apoyar el proceso de selección de asesores consultivos en ventas técnicas mediante el desarrollo de un *business case* que asegure que los candidatos seleccionados tengan las habilidades y competencias analíticas donde se garantice la aplicación del conocimiento técnico el análisis lógico y la astucia comercial para que puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente, mejorando la efectividad del equipo de ventas. Se propuso un modelo de evaluación para la selección de los candidatos en que se parte de una simulación de negociación donde el candidato debe validar las habilidades que posee. Esto surge luego de diseñar el perfil del cargo,

realizar una búsqueda apoyada en bases de datos de ofertas laborales y aplicación de herramientas IA para revisar hojas de vida de los candidatos. El modelo propuesto, parte de un ejercicio que puede ser apreciado y evaluado por distintos jurados (cargos superiores) para analizar cómo se desempeña cada candidato, a la vez se formuló una tabla de ponderación para evaluar cada conjunto de habilidades, de esta manera el proceso se vuelve más objetivo e imparcial.

En cuanto al análisis de la situación externa de Kaeser Compresores Colombia se apreció un panorama dinámico. La revisión de los entornos reflejó oportunidades frente al uso de la tecnología, posterior a Covid -19 se apreció un crecimiento del teletrabajo, comercio electrónico, que son prácticas que reflejan un creciente uso de la tecnología. Así mismo, existe una tendencia a incorporar masivamente la IA, en el caso de empresas esto se ha incorporado a procesos de gestión. Esto abre posibilidades para una empresa como Kaeser Compresores, sin embargo, debe considerar las restricciones que implica el tema de la legislación laboral, las tendencias políticas especialmente con el tema de reformas laborales, las cuales pueden limitar acciones del sector empresarial.

Respecto al análisis interno de la empresa a partir de fuentes primarias que permitan comprender la problemática del reclutamiento se encontró que el modelo que la empresa utiliza para la selección del cargo se basa en la experiencia de quienes participan del mismo. El perfil de cargo se ha construido según las necesidades que van emergiendo, aunque se tiene un reconocimiento de habilidades, conocimientos, competencias y experiencia, resulta complejo comprender la convergencia de las dimensiones comercial y técnica, lo que ha generado que la selección de empleados no sea la más eficiente. Según las entrevistas se apreció que el diseño del cargo debe ser complementado para que responda a la realidad de la empresa, así mismo, para que se mejore actividades desde el reclutamiento hasta la selección de los candidatos, dado que estas se han formulado desde el modelo tradicional de gestión humana donde todo se realiza de forma manual.

El diseño de la propuesta de modelo para la selección de cargo para Kaeser Compresores partió del diagnóstico interno, del análisis externo, la revisión de literatura. Esto permitió considerar las necesidades y contexto del cargo, las tendencias respecto a

uso de herramientas tecnológicas, así como tendencias y conceptos necesarios para la selección de un trabajador. Tener en cuenta estos aspectos permitió construir un modelo que sea viable para la empresa y sobre todo que impacte positivamente en la selección de personal idóneo, capaz de cumplir con metas de desempeño y tener mayor permanencia en la empresa.

El avance tecnológico, como se evidenció a lo largo de este estudio, refleja que cada día se automatizan labores, se pasó de entornos locales a globales en busca de mano de obra calificada y/o especializada, así mismo, la IA llegó para reemplazar actividades clave en cada proceso. Esto permite concluir en la necesidad de volver a conceptualizar los procesos de gestión humana valorando la inclusión de la tecnología, el rol de los seres humanos como tomadores de decisiones, así mismo, el alcance ético de cada actividad frente a fenómenos sociales complejos, con implicaciones legales, como la inclusión y diversidad.

Respecto a la contribución de este estudio a la literatura se aprecia que en los procesos de diseño y análisis de cargos, reclutamiento y selección es un hecho que la tecnología cada vez toma mayor participación gracias a la automatización de tareas, sin embargo, herramientas como la IA han mostrado sesgos éticos, y esto tiene implicaciones morales como legales. Esto es un llamado de atención para gerentes y directores de áreas de talento humano. Según lo evidenciado en la revisión de estudios, existe un llamado para repensar los procesos en las organizaciones, dado que la tecnología automatiza tareas y funciones, permitiendo reinventar los cargos y su orientación. Por un lado, esto implica que cada empleado debe tener competencias digitales, por otro, se debe hacer una revisión de los cargos, en función de revisar que puede hacer la "maquina" (IA), y centrarse en las que generen verdadero valor para la organización.

Para la gestión del talento humano es indispensable tener una visión sistémica analizando la correlación de todos los procesos dada la conexión y dependencia de los mismos. En el desarrollo del presente estudio se encontró esa situación entre el diseño de cargos, reclutamiento y selección, lo que lleva a la reflexión sobre la necesidad de revisar y ajustar todos los procesos pensando las implicaciones que esto genera para las áreas y

demás cargos. La introducción de la tecnología, en este caso la IA, también abre una oportunidad para optimizar la capacitación, reinducción, entrenamiento y evaluación del desempeño. La gerencia debe considerar introducción de forma progresiva y adaptada esta tecnología en función de ser más competitiva.

Respecto a limitaciones de este estudio se destaca que el modelo propuesto no fue aplicado, lo cual afecta su validez práctica y que se pueda afinar para que responda a las expectativas de Kaeser Compresores. Esto no se logró hacer dado que durante el tiempo de desarrollo del estudio no se tuvo vacantes para este cargo, además por tiempo, y por políticas internas de la empresa no resulto viable aplicar una prueba piloto dado que se requiere entrenar a su personal para que conozcan el modelo como tal y las distintas herramientas que se recomendaron implementar.

Para futuras investigaciones se recomienda aplicar propuestas como la formulada en este estudio en el contexto real de empresas, para validar que herramientas como la IA se adaptan a las necesidades de empresas como las colombianas, teniendo en cuenta aspectos internos de cada empresa como del contexto laboral del país. Así se podrá ir perfeccionando el uso de estas nuevas tecnologías para que sirvan a muchas organizaciones, como las Mipymes a optimizar sus procesos de gestión del talento humano, en especial el reclutamiento y selección que son dos claves para potenciar el desempeño en general de toda la organización porque suministra personal idóneo.

Referencias bibliográficas

- Acosta, E. T. C., Caraballo, O. L. P., Pérez, A. G., & Delgado, F. M. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Revista UNIANDES Episteme*, 7(2), 207-219.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631>
- Alegre-Bravo, A. (2020). Validez predictiva de una batería de pruebas de selección de personal en relación con la duración en el trabajo. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 13(37), 16–27. <https://doi.org/10.35588/revistagpt.v13i37.4413>
- Asencio, A. D. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, SL. <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=3Cj-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq>
- Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI) (2024). *Estadísticas e información relevante de los programas de ingeniería en Colombia*.
<https://www.acofi.edu.co/noticias/estadisticas-e-informacion-relevante-de-los-programas-de-ingenieria-en-colombia/>
- Baldovino, F. H. P., Vásquez, M. A. P., & Muñoz, M. E. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento global*, 6(S1), 48-60.
<https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS1.129>
- Batista Licea, M. E., Ramirez Ferreiro, G. Y., & Jardines Rivas, R. E. (2023). Procedimiento para el diseño de perfiles por competencias en el área de Recursos Humanos de la Universidad de Las Tunas. *Opuntia Brava*, 15(4), 82–94. <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1967Batista>
- Beltrán Cruz, A. L., Castañeda Pineda, F. A., García Grisales, L. D., & Montenegro Archila, Y. K. (2021). *Análisis comparativo del modelo tradicional y digital en la selección del Talento Humano*. Universidad Sergio Arboleda.

https://redcol.minciencias.gov.co/Record/sergioarb2_7dbe6a14961c80a6c8bdf5e8f4103884

- Boada-Medina, J. A., & Pérez-Medina, B. E. (2025). Gestión del talento Humano y su influencia en el óptimo desempeño laboral en los trabajadores. Caso: CABE UNEFM [Human talent management and its influence on optimal job performance among workers. Case study: CABE UNEFM]. *Revista Transcendencia Investigativa*, 3(2), 13-22.
- Canosa de Oca, H., & Villarreal, N. P. (2024). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 302-319.
- Capitán, Á. O. (2011). Desarrollo metodológico de un *assessment center* basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, (24), 197–218.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3783793>
- Cappelli, P. (2020). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 98(3), 56–63.
- Cárdenas, C. V. G., Pacheco, E. S. A., Macías, R. A. S., & Vásquez, G. P. V. (2024). Inteligencia artificial en la formación y desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas y privadas: artificial intelligence in the training and development of human talent in public and private organizations. *Suplemento CICA Multidisciplinario*, 8(017), 1-19.
- Carrasco Llerena, J. G. (2021). El uso de herramientas de inteligencia artificial dentro de los recursos humanos: un análisis para el proceso de reclutamiento en cautela SA y Sensority (2015-2020). <https://repositorio.puce.edu.ec/items/98039d7b-00fb-4c97-a3da-de4d8f112bde>
- Castillo, D. M. C., Quispe, R. Z., Espinoza, M. D., & Ramírez, R. E. R. (2021). La Gestión Administrativa en la Selección del Talento Humano. Un artículo de revisión de

literatura. *Revista Iberoamericana de educación*.

<https://share.google/SVKNEkeG4F2OAnjan>

Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. Tercera Edición.

Chirinos Recharte, B., De La Torre Moreyra, E. A., Yapu Quispe, C. P., Berrios Reyes, T.

F., & Passuni Sánchez, G. F. (2024). *Business Consulting para NebulaSync*

Solutions. Pontificia Universidad Católica del

Perú <https://tesis.pucp.edu.pe/items/c4404b9e-0540-4590-b574-fe0ed21146d6>

Colcha-Días, J. E., Tapia-Hermida, L. X., Romero-Flores, M. L., & Chiriboga-Zamora, P.

A. (2021). Gestión del talento humano, uso TIC´ S y su relación con el

desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services SA. *Polo del*

Conocimiento, 6(7), 834-844.

Congreso de la República de Colombia (2025). *Ley 2466 de 2025. Por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una Reforma Laboral para el trabajo decente y digno en Colombia*.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=181933>

Contreras, C., Rojas, A., & Barrientos, N. (2014). Lógica difusa vs. modelo de regresión

múltiple para la selección de personal. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*,

22(4), 547–559. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052014000400010>

de Báez, G. I. P. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023:

Historical evolution of human talent management, year 2023. *LATAM Revista*

Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(1), 992-1006.

del Toro Reyes, L., & López Alfonso, J. E. (2023). La inteligencia artificial y la gestión de

los recursos humanos. *GADE: Revista Científica*, 3(4), 289-298.

<https://doi.org/10.63549/rg.v3i4.253>

Dessler, G., Varela, R.. (2020). *Gestión de recursos humanos. Enfoque*

Latinoamericano. (16.^a ed.). Pearson.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Donoso Padilla, E. (2017). *Implementación de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias, para niveles operativos y ejecutivos de venta de la compañía Sistemas de Computación Systemboard S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana].

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/13553>

Encabo, S. O. (2020). La aplicación de inteligencia artificial a los procesos de selección de personal y ofertas de empleo: impacto sobre el derecho a la no discriminación. *Documentación laboral*, (119), 79-98.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7544418.pdf>.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación, México, 2013. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

García T. I. (2024). *El Impacto del Reclutamiento y Selección en la Eficacia de la Atracción y Contratación del Talento Humano*.

<https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1816>

Garcia, S. M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Revista pensamiento & gestión*, 27. *Universidad del Norte*, 162-200, 2009. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78.

Hanze Andrade, E. (2020) *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. Quito, 2020, 84 p. Tesis Maestría en Desarrollo

del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7873>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, C. S., Manosalva, D. K., Rodríguez, V. L., Zuluaga, S. K. (2015). *Instrumento para la Descripción de Cargos GL Ingeniería S.A.S.* Universidad Jorge Tadeo Lozano.

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3434/Instrumento%20para%20la%20Descripci%C3%B3n%20de%20Cargos%20%20GL%20Ingenier%C3%ADa%20S.A.S.pdf?sequence=1>

Highhouse, S. (2014). The use of selection methods in personnel psychology. *Psychology of Work and Organizations*, 19(2), 35–47. <https://doi.org/10.1037/h0034177>

Kaeser Compresores. (2024, mayo). *Informe de Sostenibilidad 2023*. co.kaeser.com. https://co.kaeser.com/Media/Informe%20de%20Sostenibilidad%202023%20%28ajuste%20HdC%29_47-168958.pdf

Kaeser Compresores. (2025). *Conozca Kaeser*. co.kaeser.com. <https://co.kaeser.com/conozca-kaeser/#:~:text=Nuestro%20objetivo%20es%20alcanzar%20el,las%20empresas%20I%C3%ADderes%20del%20mundo>

Kaeser Compresores. (2025). *Sobre Kaeser: Historia*. co.kaeser.com. <https://co.kaeser.com/conozca-kaeser/sobre-kaeser/historia/>

Kückelhaus, B., Titze, J., & Blickle, G. (2022). Improving assessment center criterion validity for salesperson selection: A socioanalytic approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(3), 209–224. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2037436>

- Mendoza-Zambrano, M., & Villafuerte-Holguín, J. S. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, desarrollo e innovación*, 11(3), 467-478.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-83062021000200467&script=sci_arttext
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Moyota Santacruz, M. D., & Tupiza Pujos, M. D. (2024). *Inteligencia artificial en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en cooperativas de ahorro y crédito de Latacunga*. Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).
- Muñoz, G. A. D., & Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión joven*, 22(1), 29-48.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pazmiño, R. S. S., Andrade, A. S. T., & Montalvo, F. F. A. (2023). Disrupción tecnológica en la gestión del Talento Humano. *Journal of Science and Research*, 8(1), 178-197. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2857>
- Pazmiño, R. S. S., Andrade, A. S. T., & Montalvo, F. F. A. (2023). Disrupción tecnológica en la gestión del Talento Humano. *Journal of Science and Research*, 8(1), 178-197. <https://190.15.129.138/index.php/sr/article/view/2857>
- Pereira Barbosa, Y. Y. (2022). *Procesos de perfil de cargo, reclutamiento y selección*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga, Facultad de Ciencias

Sociales, Psicología. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/88fa21a3-310b-4d60-bd7c-8531066ce2ad>

Pérez-Campdesuñer, R., De Miguel-Guzmán, M., & Sánchez-Rodríguez, A. (2021).

Mirada a las prácticas de gestión de recursos humanos en Ecuador. *Número Especial*, XXVII, 246–266.

Pionce, M. S. P., & Zambrano, N. S. M. (2025). La gestión del talento humano y su aporte en el desempeño laboral. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 245-256.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/creating-shared-value>

Quiñónez, I. A. G., & Mendoza, S. R. P. (2024). El rol de la Inteligencia Artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano. *Reincisol.*, 3(6), 3880-3902.

Quiroz Serrato , C. A., & Noronha Ramos, A. J. (2025). El impacto discriminatorio de los sesgos algorítmicos en los procesos de selección de personal con discapacidad. *Laborem*, 24(31), pp.47–68. <https://doi.org/10.56932/laborem.24.31.2>

Robbins, S., Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimatercera edición. Pearson Educación. México.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Sastre Rodríguez, L y Villalba Quiasua, C. (2024). La implementación de la IA en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano como estrategia para optimizar los tiempos y la eficiencia del proceso. Fundación Universitaria del Área Andina. Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5994>

Sierra, R. Y. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76.

- Somano, A. K., & León, A. M. (2020). *Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico*. Universidad de Matanzas. <http://monografias.umcc.cu/monos/2020/IngInd/mo2076.pdf>
- Sotelo, M. K. S., & Velázquez, J. G. G. (2025). Algoritmos Verdes: Digitalización Ética y Sustentable del Reclutamiento Humano. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(3), 49.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tessema, M. T., Hulback, T., Jones, J., Santos-Leslie, R., Ninham, K., Sterbin, A., & Swanson, N. (2023, noviembre 3). Diversidad, equidad e inclusión: historia, clima, beneficios, desafíos y estrategias creativas. *Revista de Estudios de Recursos Humanos y Sostenibilidad*, 11(4).
https://www.scirp.org/pdf/jhrss_2023110215253280.pdf
- Torres, P., Ramírez, A., & Ortiz, J. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9. <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Torres, W. E. R. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions* (p. 444). McGraw-Hill.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 88–95.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.10.002>

- Vadillo, M. P. (2021). *Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso*. ESIC Editorial.
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=JJ8xEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA34&dq=Fases++análisis+de+cargos++de+trabajo+RRHH&ots=a6sqVNI6WB&sig=LYJrml-DgDge-Zh4gG8wn4RmHPU&redir_esc=y#v=onepage&q=Fases%20%20análisis%20de%20cargos%20%20de%20trabajo%20RRHH&f=false
- Van Rossem, A. (2021). Assessment and selection of management consultants: A comparative cognitive study between small- and large-scale companies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(1), Article 100673.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100673>
- Vargas, J. E. F. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. Polo del Conocimiento: *Revista científico-profesional*, 8(9), 726-740.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152551>
- Vásquez, N. E. V. (2023). *Actividades de gestión y administración de recursos humanos por medio de servicios de tercerización, grupo rolsa Honduras*. Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC.
<https://repositorio.unitec.edu/items/52b2b438-f322-4171-8a52-ffe087d61510>
- Vázquez Arias, L. (2023). *El impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección y gestión de recursos humanos*. Universidad Rey Juan Carlos.
<https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/26393>
- Velásquez Sagüés, C. A. (2023). *Diseño de un modelo de gestión del desempeño para los colaboradores internos de una empresa de transporte ejecutivo*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/198804>
- Wyatt, M., Pathak, S., & Zibarras, L. (2010). Advancing selection in an SME: Is best practice methodology applicable? *International Small Business Journal*, 28(3), 258–273. <https://doi.org/10.1177/0266242609350815>

Anexos

Anexo A. Perfil del cargo

1. Identificación del Cargo

Cargo: Asesor Comercial Consultivo

Área: Comercial / Ventas

Reporta a: Director Comercial / Gerente de Zona

Ubicación: Nacional – Cobertura regional asignada

Tipo de contrato: Indefinido / Tiempo completo

2. Misión del Cargo

Gestionar el proceso de ventas consultivas de soluciones de aire comprimido y equipos industriales, garantizando la identificación de necesidades técnicas y comerciales de los clientes, la elaboración de propuestas integrales y el cierre de negocios rentables, contribuyendo al crecimiento y posicionamiento de la compañía.

3. Responsabilidades Principales

- Planear, ejecutar y dar seguimiento a la estrategia comercial en su zona asignada.
- Identificar y analizar las necesidades del cliente (explícitas y ocultas).
- Realizar visitas consultivas a clientes potenciales y actuales.
- Elaborar y presentar propuestas comerciales, técnicas y económicas.
- Gestionar el ciclo de ventas, desde la prospección hasta el cierre, incluyendo la postventa.
- Administrar la cartera de clientes asignados y generar fidelización a largo plazo.
- Articularse con las áreas internas (ingeniería, servicio técnico, logística, administración) para garantizar propuestas integrales y cumplimiento en la entrega.
- Registrar y actualizar la información en los sistemas de gestión comercial (ERP y plataformas digitales).
- Cumplir con los indicadores de desempeño establecidos (ventas, cobertura, rentabilidad, fidelización).

- Representar a la empresa bajo altos estándares de ética, profesionalismo y servicio.

4. Formación Académica

- Profesional en Ingeniería (preferiblemente Mecánica, Eléctrica, Química, Industrial, Electrónica, Automatización o afines).
- Sólida formación técnica que permita interpretación de planos, entender conceptos de dinámica de fluidos y manejar información técnica compleja.
- Deseable formación complementaria en gestión comercial o negocios.

5. Experiencia

- 2 a 3 años de experiencia en cargos comerciales, con atención a clientes de forma directa o indirecta.
- Experiencia en ventas consultivas en sectores industriales o de productos no recurrentes.
- Valorable experiencia en empresas multinacionales o de alta exigencia.

6. Habilidades Técnicas

- Manejo avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint).
- Capacidad para interpretar planos técnicos y documentos de ingeniería.
- Conocimiento de software de análisis y plataformas digitales.
- Manejo de ERP y sistemas de gestión comercial.

7. Habilidades Blandas

- Escucha activa y comunicación asertiva.
- Negociación efectiva y persuasión.
- Tolerancia a la frustración y resiliencia.
- Disciplina, organización y gestión del tiempo.
- Trabajo en equipo y articulación con áreas internas.

8. Competencias Conductuales

- Orientación al cliente.
- Capacidad de análisis y solución de problemas.
- Gestión de proyectos y seguimiento de oportunidades.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Proactividad y orientación al logro.

9. Indicadores de Desempeño (KPI)

- Cumplimiento del presupuesto de ventas mensual y anual.
- Porcentaje de conversión de propuestas a ventas.
- Número de visitas consultivas efectivas.
- Nivel de cobertura y fidelización de cuentas asignadas.
- Rentabilidad de los negocios cerrados.
- Registro y actualización oportuna de información en el ERP.