

**Evaluación de competencias a los candidatos de la temporal de
servicios, ACCIÓN PLUS.**

Laura Juliana Alarcón Vargas

ID 000190466

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2018

**Evaluación de competencias a los candidatos de la temporal de
servicios, ACCIÓN PLUS.**

Laura Juliana Alarcón Vargas

ID 000190466

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

PSICÓLOGA

Directora del proyecto

Carolina Díaz Romero

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2018

Tabla de contenido

Introducción.....	6
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	7
Capítulo 2 Diagnóstico de la Empresa.....	8
Justificación.....	9
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Marco Teórico.....	11
Metodología.....	14
Población cubierta	14
Instrumentos.....	14
Procedimiento.....	15
Resultados.....	17
Discusión	66
Recomendaciones.....	68
Referencias.....	70

Resumen

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS CANDIDATOS DE TEMPORAL DE SERVICIOS, ACCIÓN PLUS
AUTOR(ES):	Laura Juliana Alarcón Vargas
PROGRAMA:	Facultad de Psicología
DIRECTOR(A):	Carolina Díaz Romero

RESUMEN

La evaluación de competencias es un aspecto indispensable para la selección de personal, puesto que, es importante determinar el conjunto de habilidades, actitudes, destrezas, capacidades y conocimientos para el desarrollo de las funciones y actividades relacionadas con un cargo en específico; además, las competencias que posee un individuo pueden determinar su comportamiento dentro de una organización, su forma de interactuar con los compañeros de trabajo y la forma de implementar esquemas de trabajo dentro de sus responsabilidades. Evaluar las competencias es un proceso que ayuda al crecimiento de una empresa y a la selección del personal más adecuado para ocupar un puesto de trabajo, por lo cual, requiere de un diseño y planeación que este estrechamente relacionado con las necesidades de una compañía y los objetivos de esta. El objetivo de esta pasantía fue evaluación de competencias de candidatos a cargos comerciales a través de sesiones de Assessment Center aplicadas a procesos de selección de las empresas Crediuno, Banco Popular y Banco Colpatría, realizadas en una temporal de servicios. Inicialmente se observaron los comportamientos de los aspirantes frente a determinadas situaciones laborales hipotéticas con el fin de ponderar las conductas adoptadas en cada actividad; luego se identificó por medio de la clínica de ventas, las habilidades requeridas por el perfil de cargo solicitado, especificando el nivel de desarrollo de cada una en los participantes de las sesiones del Assessment. Por último, se realizó una discusión sobre la importancia de la evaluación de las competencias en la selección de personal.

PALABRAS CLAVE:

Assessment, competencia, candidato, evaluación, comportamiento.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Abstract

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: EVALUATION OF COMPETENCES TO CANDIDATES OF TEMPORARY SERVICES, ACCIÓN PLUS

AUTHOR(S): Laura Juliana Alarcón Vargas

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Carolina Díaz Romero

ABSTRACT

The evaluation of competences is an indispensable aspect for the selection of personnel, since, it is important to determine the set of skills, attitudes, skills, abilities and knowledge for the development of the functions and activities related to a specific load; In addition, the skills that an individual possesses can determine their behavior within an organization, their way of interacting with co-workers and how to implement work schemes within their responsibilities. Evaluating competencies is a process that helps the growth of a company and the selection of the most appropriate personnel to occupy a job, therefore, it requires a design and planning that is closely related to the needs of a company and the objectives of this. The objective of this internship was the evaluation of candidate competences through evaluation sessions of the Crediuno Evaluation Center, Banco Popular and Banco Colpatria, held in a temporary service. Initially, the behavior of the applicants was observed in certain hypothetical work situations in order to weigh the behaviors adopted in each activity; then the skills required for the requested load profile were identified through the sales clinic, specifying the level of development of each of the participants in the evaluation. Finally, a discussion was held on the importance of the evaluation of competences in the selection of personnel.

KEYWORDS:

Assessment, competence, candidate, evaluation, behavior.

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El área en la que se realizó la pasantía fue la de selección de personal, apoyando labores en el reclutamiento, evaluación de candidatos y contratación, contando con la supervisión de una psicóloga líder del proceso; además, se pudo realizar sesiones bajo la metodología de Assessment Center para el análisis de las competencias y comportamientos de los aspirantes a cargos comerciales para empresas como Epik – Banco Popular, Credivalores – Crediuno y Banco Colpatria.

En este informe se puede encontrar inicialmente las bases teóricas sobre la selección de personal, luego, se determina la metodología para la realización del estudio la cual fue fundamentada en la realización de sesiones de Assessment Center para el análisis de las competencias y comportamientos para la determinación del personal más adecuado para ocupar cargos comerciales.

Primero, fue necesario el establecimiento de las competencias a evaluar durante las sesiones, de acuerdo con las capacidades que debe tener un asesor comercial, además de determinar el nivel de requerimiento de cada una de estas. Luego de tener claridad de los aspectos a evaluar, se plasmaron los resultados obtenidos del análisis de los candidatos en cinco sesiones realizadas durante la pasantía, dentro de las cuales, se realizó una para la empresa Credivalores-Crediuno, dos para la empresa Epik-Banco Popular y dos sesiones para el Banco Colpatria.

Finalmente, se presenta la discusión de los resultados obtenidos, realizando un análisis del impacto del Assessment Center en el proceso de selección de personal, importancia del

manual de competencias y de actividades que ayuden a observar el comportamiento de los aspirantes en la identificación de las capacidades de los participantes en cada sesión.

Generalidades de la empresa

La temporal de servicios en la que se realizó la pasantía, fue fundada en Julio de 1975 en la ciudad de Cali por la emprendedora Ahireza Cárdenas, quien decidió acudir a grandes empresas con el sueño de ayudar a muchos colombianos a encontrar oportunidades laborales. En sus inicios, se prestó los servicios de selección y suministro de personal temporal. Teniendo en cuenta el valor de los trabajadores, en 1986 se funda el Fondo de Empleados de la temporal de servicios, con el propósito de ofrecer múltiples beneficios de ahorro, auxilios, créditos y educación a sus asociados. En el año 1992 hace apertura de sucursales en ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira. En el 2005 integra el uso de tecnología de punta y mejora la infraestructura a nivel nacional. En los años 2013 y 2015, la empresa obtiene el premio por Responsabilidad Social otorgado por Comfenalco Valle, en la categoría de empresa grande.

La empresa es reconocida actualmente como un holding colombiano líder en la prestación de outsourcing basadas en talento humano, con presencia en 18 ciudades del territorio nacional y con la colaboración de más de 38.000 empleados, quienes, con sus capacidades y el esfuerzo de todo el personal administrativo, ayudan a hacer de esta empresa, una compañía importante del país, con aspiraciones a crecer más tanto en Colombia como a nivel internacional.

Diagnóstico de la empresa

Para el diagnóstico de la temporal, se realizó la siguiente matriz DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La temporal cuenta con convenios con prestigiosas empresas cliente para la gestión de procesos de selección. - Uso de plataformas actualizadas para la aplicación de pruebas dentro del proceso de selección. - Profesionales y personal de asistencia altamente competente para seleccionar personal. - Ayuda a personal sin experiencia a la obtención de empleos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de claridad en las competencias necesarias para el desempeño de determinados cargos. - Ausencia de delimitación de funciones del personal de la temporal. - Duración amplia de procesos de selección debido a la realización de actividades por separado entre la temporal y la empresa cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de procesos sólidos para la gestión de procesos de selección evitando la alta rotación de personal. - Estandarización de procesos de acuerdo con las particularidades de cada una de las ciudades en la que la temporal tienen presencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de mala imagen debido al incumplimiento de condiciones laborales por parte de empresas cliente. - Pérdida de personal valioso para la compañía debido a exceso de funciones.

Cuadro 1. Matriz DOFA.

Justificación:

La selección de personal, independiente del cargo en una organización, no se encuentra regida por leyes o normas legales, por ende, es necesaria la utilización de medios profesionales para realizarla. No se trata de encontrar a la mejor persona que se pueda contratar, sino seleccionar a la mejor persona que en relación con el puesto a ocupar (Alles, 2006), por lo que buscar el personal indicado es de gran relevancia para una organización en cuanto a costos, proyecciones, aportes cognitivos y estabilidad laboral; por ende, la necesidad de tener procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados, son de vital importancia para la conformación de equipos de trabajo productivos o con potencial de crecimiento.

La evaluación de las competencias se transforma en un proceso indispensable para la selección de personal, por lo cual, es necesario determinar si un aspirante a un cargo es compatible con los requerimientos de este; es allí donde las competencias se definen como el conjunto de capacidades complejas que desarrolla un individuo para llevar a cabo de forma exitosa una actividad laboral determinada. (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

La planeación adecuada de las actividades que integran los procesos de reclutamiento y selección requiere como pasos previos una clara definición de los perfiles laborales, los cuales deben estar estructurados de acuerdo con los conocimientos, habilidades y las conductas necesarias para un óptimo desarrollo de las funciones pertenecientes a un cargo; también es necesario el establecimiento de instrumentos de medición que soporten la evaluación de las competencias.

Una metodología que impulsaría la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Temporal de Servicios, son el diseño de Assessment Centers, puesto que ayuda a obtener un diagnóstico sobre las capacidades de los aspirantes a un cargo determinado, a través de etapas que involucran el análisis de las necesidades del cliente, el diseño de la matriz y formularios de evaluación, la evaluación del nivel de competencias, sesiones de devolución de resultados individuales y la planificación de acciones de desarrollo.

Tenido en cuenta los beneficios de los Assessment Centers y la necesidad que poseen los clientes del sector Comercial por tener personal competente dentro de su fuerza de venta, el diseño de esta herramienta ayudará a obtener información objetiva, reduciendo el riesgo de error en las decisiones de contratación, además de generar una experiencia enriquecedora tanto para los aspirantes exitosos como para aquellos que no destaquen en el proceso.

Objetivo general:

Evaluar las competencias de los postulantes al cargo, por medio de pruebas psicotécnicas, con el fin de identificar características acordes al rol solicitado.

Objetivos específicos:

- Observar a través del assessment center, los comportamientos de los aspirantes frente a diversas situaciones laborales hipotéticas o actividades que permiten ponderar las conductas adoptadas al trabajar en equipo para cierto cargo en específico.

- Identificar por medio de la clínica de ventas, las habilidades principales requeridas por el perfil de cargo solicitado por la empresa contratante.

Marco teórico

Frente a las necesidades del mercado cambiante que se viven en el día a día, es de vital importancia, fomentar la motivación y la satisfacción en el ambiente laboral, ello con el fin de facilitar la adaptación de la empresa e interferir positivamente en la productividad y condiciones de trabajo de los empleados (Elizade, Mollo y Flóres, 2010). Este campo de acción es cubierto por una rama de la psicología, que se encarga de analizar las conductas de los trabajadores dentro del ámbito laboral, contribuyendo en las mejoras de las condiciones del trabajo, por medio de un conjunto de actividades que buscan intensificar los resultados positivos individuales y grupales de las empresas; esta rama, es conocida como la psicología organizacional (Gómez, 2016).

Schein (2015), hace referencia a algunas de las funciones desempeñadas por el psicólogo organizacional, resaltando el foco principal dirigido siempre al cumplimiento eficiente y efectivo de los objetivos empresariales por medio de la aplicación de pruebas psicológicas, la evaluación y el manejo de diversas técnicas para la adquisición del personal, entre otras actividades que permiten determinar factores asociados al bienestar laboral.

Martínez y Castañeda (2006), manifiestan que, en una división de la APA (American Psychology Association) llamada SIOP (Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional), existe una clasificación que agrupa tres disciplinas: psicología organizacional, psicología de los

factores humanos y psicología del personal. De acuerdo con la clasificación mencionada por Martínez y Castañeda (2006), dentro de las funciones de la psicología del personal, se evidencian actividades dirigidas a la selección, evaluación, capacitación y desarrollo. Por ende, actividades como la capacitación, aplicación de pruebas, asignación salarial con base en los estudios de mercado y la selección, son características de este tipo de psicología quien, a su vez, garantiza la imparcialidad en el desarrollo de los procesos. Se analizan los trabajos para obtener una imagen de lo que hace cada empleado y designan valores monetarios para cada posición. Después de construir las descripciones de puestos construyen los instrumentos de valoración del desempeño. Se examinan métodos para capacitar y desarrollar a los empleados.

Una de las funciones específicas y quizás, de las que tiene mayor relevancia en este campo organizacional, es el Reclutamiento y la Selección de Personal (RSP) (Blasco, 2004). Lo anterior, se debe a que en un proceso en el que la meta es el cumplimiento de los objetivos empresariales, resulta imprescindible identificar aspectos que logren predecir comportamientos favorables en el talento humano, que permitan cumplir dichos objetivos. Así mismo, Blasco (2004), también expone que, el crecimiento de las estrategias organizacionales y la perfilación de los cargos idealistas, resultan un poco ambiguos a la hora de realizar una toma de decisiones en el momento de la contratación del personal, resaltando que, aún en el presente y viviendo tanta complejidad en dichos procesos, se siguen realizando este tipo de procesos de selección sin la mediación de un profesional.

Dentro de los procesos de selección Chiavenato (1999), explica que, en palabras simples, el proceso de reclutamiento de personal es aquel en el que se logran identificar candidatos

potenciales para una vacante específica; de manera que, el proceso inicia, una vez se le genere interés y capacite a los candidatos y finaliza, al ser recibida la solicitud de empleo. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

Para el proceso de selección se tienen aspectos importantes desde el momento en el que se reclutan los candidatos tomando como base el requerimiento planteado por el cliente, hasta sus determinaciones con el perfil y habilidades específicas. Peña, en 1997, menciona que el proceso de RSP, se puede realizar de dos maneras diferentes, directamente por la empresa o por medio de una empresa tercera que se especialice en este tipo de servicios de contratación. De manera que, a grandes rasgos identifica parte de algunas de las técnicas empleadas en los procesos de selección como lo son: Las fichas de solicitud de empleos, implementada como un documento propio que recaba información importante de cada postulante; la entrevista utilizada como una herramienta que se puede ejecutar de manera conjunta e individual y así poder observar e identificar competencias como el liderazgo, entre otras; las pruebas escritas, usualmente aplicadas como filtro para llegar a la entrevista y que se pueden presentar como test psicotécnicos, de actitudes, profesionales y específicos y finalmente, con cierto afianzamiento en las nuevas técnicas en los procesos de RSP; el Assessment Center el, cual se basa en el análisis de las competencias y habilidades de los sujetos, expuestas en diversas situaciones planteadas por los empleadores. En síntesis, de lo anterior, Peña (1997) sugiere que, cuando se da la adquisición de nuevo talento humano potencialmente acorde a los lineamientos de la empresa, se permite al mismo tiempo, aumentar la productividad laboral y disminuir el malestar en el clima organizacional.

Por otro lado, en la Clínica de ventas, también conocida como playing roll (Castro, 2005), se plantea como objetivo principal, la mejora del desempeño individual por medio del fortalecimiento de capacidades y competencias y así formar y preparar adecuadamente a los postulantes para futuras contingencias. Su metodología puede variar de acuerdo con el tipo de servicio que se desee ofrecer, sin embargo, se logra sintetizar en la presencia de dos roles, el del vendedor y el del cliente. Partiendo de ese primer escenario, se hace necesario la planificación y dramatización de posibles situaciones que se puedan presentar y posteriormente, realizar un feedback al vendedor con el fin de implementar un plan de acción que optimice sus capacidades. Con base en las necesidades que se desean potencializar o resaltar, se pueden identificar diferentes clínicas de ventas, entre las cuales pueden ser para el telemercadeo, todo el proceso de ventas, expresión kinésico-corporal, abordaje a un cliente, etc. (Las Clínicas de Venta, 2011).

Metodología:

Población Cubierta

Para el desarrollo de la pasantía en la Temporal de Servicios ubicada en la ciudad de Bucaramanga, se seleccionaron tres empresas del sector comercial como objeto de estudio, dentro de las que se encontraron Banco Popular (Epik), Crediuno (Credivalores) y Banco Colpatria, en las cuales se analizaron los procesos de selección dentro del periodo comprendido entre Febrero y Abril de 2018, con el propósito de determinar los aspectos fundamentales para la contratación de la fuerza de ventas y los factores de deserción laboral por medio de la implementación del Assessment Centers y la clínica de ventas.

Instrumentos

Para el desarrollo de la pasantía, se utilizaron formatos como el perfil por competencias del cargo a evaluar, el listado de comportamientos a observar en cada competencia, formatos de registro y evaluación de competencias, diseño de pruebas y/o técnicas situacionales y fichas de evaluación del proceso; con el fin de analizar los resultados y evaluar las competencias de los candidatos de la Temporal de Servicio.

Procedimiento

Diseño de la metodología del proceso de selección

En la etapa inicial, se realizó la recopilación de la información necesaria para el diseño e implementación del Assessment Center, con el propósito de planificar las actividades y procedimientos necesarios para la implementación de esta metodología. También, se diseñaron los formatos de evaluación y obtención de datos de los aspirantes, basados en la identificación y valoración de competencias necesarias en ventas, además de diseñar actividades importantes para el desarrollo de clínicas de venta.

Implementación de metodologías

En la etapa dos, se realizó la implementación de las metodologías, iniciando por juegos y actividades que permitieran romper el hielo, de esta manera, permitir un mejor desenvolvimiento, participación y esfuerzo de los aspirantes. Luego, se les proporcionó un tema relacionado con una situación laboral, con el propósito de que ellos resolvieran las problemáticas bajo determinadas consignas, de esta manera socializar las propuestas de solución y evaluar el nivel de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, organización, priorización, delegación y liderazgo.

Clínica de ventas

En la tercera etapa, se realizaron clínicas de venta, en las que se solicitó la venta de un artículo fuera de lo común bajo parámetros establecidos, con el propósito de evaluar competencias como aceptación de normas y políticas, actitud de servicio, adaptabilidad, aptitud verbal, atención al cliente, capacidad de negociación, comunicación efectiva, creatividad, energía, influencia, iniciativa y persistencia; las cuales se determinaron como factores clave para la conformación de fuerzas de venta exitosas.

Aplicación de pruebas psicotécnicas

En la etapa cuatro, se ejecutaron pruebas psicotécnicas como la prueba de tendencia conductual en el ámbito laboral 2.0 que posee la Temporal de Servicios, la cual evaluó la dominancia, influencia, estabilidad y conformidad de los candidatos. Dentro de estas pruebas se encuentran el test de Wartegg en el que se analiza la capacidad resolutoria de los candidatos, su creatividad y organización; el test IPV para la evaluación de determinados rasgos de la

personalidad que son buenos para cargos comerciales y el test de tendencia virtual para la medición de habilidades comerciales.

Validación de candidatos

Se elaboró un acta con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el perfil de los candidatos, dicha acta sirvió como evaluación final de los procesos ejecutados con la utilización del Assessment Centers.

Resultados

En la aplicación de la metodología del Assessment Center, se pudo determinar que el análisis de competencias necesarias para el desarrollo óptimo de las funciones de un cargo, permite evaluar las aptitudes, habilidades y comportamientos de los aspirantes desde una perspectiva cuantitativa, por lo que se realizaron hallazgos significativos para adoptar esta metodología dentro del proceso de selección de la Temporal de Servicios.

Dentro de la metodología se evaluaron las siguientes competencias contemplados en el Cuadro1. Competencias a Evaluar en el Assessment Center., con sus respectivos comportamientos, además de establecer el nivel requerido para ocupar el cargo y la definición de la competencia, con el fin de unificar conocimientos.

COMPETENCIAS A EVALUAR			
Competencia	Definición	Nivel Requerido	Comportamientos a Evaluar
Aceptación de normas y políticas	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.	Descripción: Excelente	Posee disposición para entender y acatar las normas de una organización.
		Nivel: 100%	Posee disposición para entender y acatar las normas sociales.
			Se compromete a seguir con los lineamientos establecidos en una empresa.
Actitud de Servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente.	Descripción: Alto	Escucha las demandas del cliente y da respuestas consistentes.
		Nivel: 75%	Demuestra sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente.
Adaptabilidad	Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas.	Descripción: Alto	Canaliza los requerimientos del cliente. Modifica su conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades.

COMPETENCIAS A EVALUAR			
Competencia	Definición	Nivel Requerido	Comportamientos a Evaluar
			Analiza los casos particulares buscando una solución original y efectiva.
		Nivel: 75%	Propone diversas soluciones ante una situación de conflicto.
		Descripción: Excelente	Posee la habilidad de expresarse eficazmente.
Aptitud verbal	Habilidad para expresarse eficazmente, dando muestras de manejar un lenguaje profesional y técnico con un tono muy espontáneo, acorde con su nivel de formación y experiencia.	Nivel: 100%	Utiliza lenguaje profesional y técnico en un ambiente laboral. Evita el uso de palabras que exceden la confianza de los demás.
Atención al Cliente	Exceder las expectativas del cliente, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando soluciones efectivas.	Descripción:	Tiene la capacidad de identificar los problemas y necesidades en situaciones determinadas. Propone soluciones efectivas ante problemáticas.

COMPETENCIAS A EVALUAR			
Competencia	Definición	Nivel Requerido	Comportamientos a Evaluar
Capacidad de negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.	Nivel: 100%	Demuestra compromiso con el cumplimiento de expectativas.
		Descripción: Alto	Es capaz de llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información.
		Nivel: 75%	<p>Debate ideas de forma respetuosa.</p> <p>Utiliza estrategias para llegar a un común acuerdo.</p>
Comunicación efectiva	Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.	Descripción: Alto	<p>Escucha las ideas sin interrumpir a los demás.</p> <p>Es capaz de entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones.</p>
		Nivel: 75%	Es capaz de retroalimentar de manera asertiva el proceso comunicativo.

COMPETENCIAS A EVALUAR			
Competencia	Definición	Nivel Requerido	Comportamientos a Evaluar
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas o imaginativas para el mejoramiento de sus procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.	Descripción: Alto	Propone soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas.
		Nivel: 75%	Propone nuevas formas eficaces de realizar las actividades.
Energía	Capacidad de crear y mantener un ritmo de actividad indicado.	Descripción: Excelente	Busca nuevas alternativas de solución a problemas. Tiene la capacidad de crear y mantener un ritmo de actividades indicado.
		Nivel: 100%	Muestra control y resistencia para trabajar arduamente. Dispone de esfuerzos adicionales para el cumplimiento de objetivos.
Influencia	Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar objetivos propios.	Descripción: Excelente	Posee la capacidad de persuadir, convencer o influir de forma positiva en los demás. Considera que impacta en las decisiones con el fin de cumplir un objetivo.

COMPETENCIAS A EVALUAR			
Competencia	Definición	Nivel Requerido	Comportamientos a Evaluar
Iniciativa	Capacidad para actuar de manera preactiva ante una determinada situación.	Nivel: 100%	Tiene en deseo de causar impresión o efectos en los demás.
		Descripción: Alto	Actúa de manera preactiva en sus labores.
		Nivel: 75%	Dispone de ideas adicionales a sus funciones con el fin de cumplir objetivos.
		Descripción: Alto	Contribuye al desarrollo de una organización con acciones diferentes a las funciones cotidianas.
Persistencia	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.	Descripción: Alto	Intenta varias alternativas para el cumplimiento de un objetivo.
		Nivel: 75%	Insiste permanentemente para culminar una actividad.
			Utiliza los diferentes recursos para la solución de un problema.

Cuadro 2. Competencias a Evaluar en el Assessment Center.

En la primera sesión realizada con los aspirantes al cargo de Asesor Comercial para la empresa Credivalores – Crediuno, se pudo observar que en las actividades planeadas para la evaluación de competencias fueron claves para determinar los comportamientos relacionados con estas; de esta manera, a través de las formas de abordaje de cada uno de los participantes dio como resultado las personas adecuadas para continuar con el proceso de selección.

Luego de la realización de la actividad para romper el hielo, se pudieron evaluar competencias tales como iniciativa, energía, persistencia y aptitud verbal puesto que, al tratar de memorizar los nombres de los compañeros, reflejaban el interés por cumplir con el objetivo e intentar cierta cantidad de veces para poder dar continuidad al ejercicio, además, se pudo observar en que nivel los aspirantes lograban desenvolverse dentro de la dinámica.

Como resultados de estas competencias anteriormente mencionadas, de los 16 participantes de la primera sesión del Assessment Center para la empresa Credivalores – Crediuno, se pudo observar que:

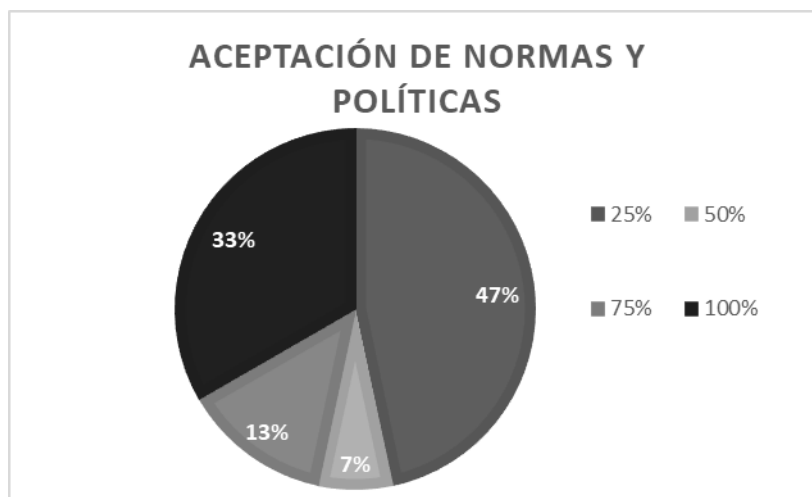


Figura 1. Porcentaje del nivel de aceptación de normas y políticas.

De acuerdo al nivel de aceptación de normas y políticas, el 47% de aspirantes obtuvo un nivel del 25%, lo que significa que poseen un nivel insuficiente de la competencia y no son capaces de seguir lineamientos o directrices de forma adecuada; seguido por el 33% de los aspirantes que obtuvieron un nivel del 100%, lo que significa que poseen total desarrollo de la competencia; caso contrario, el 13% y 7% de los candidatos, obtuvieron niveles de 75% y 50% respectivamente, lo que demuestra que poseen un nivel esperado o un buen desarrollo de la competencia.

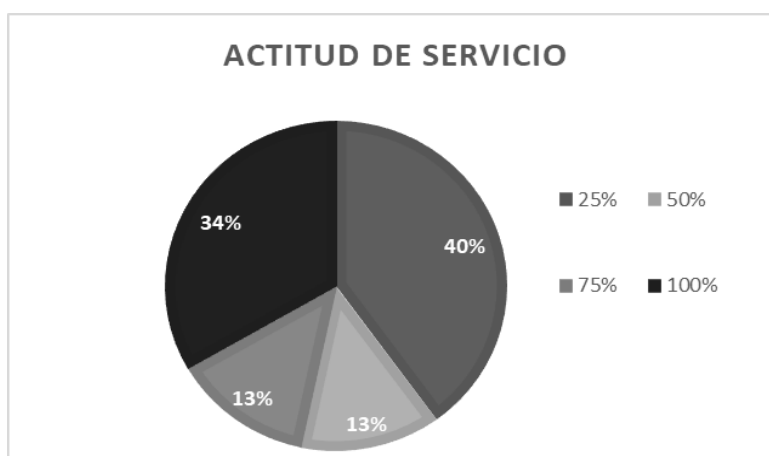


Figura 2. Porcentaje del nivel de actitud de servicio.

De acuerdo con el nivel de actitud de servicio, de los 16 aspirantes, el 40% posee un nivel del 25%, lo que refleja que no se centran en las necesidades del cliente y no son características óptimas para un asesor comercial; seguidos por el 34% de los aspirantes que tienen un pleno desarrollo de la competencia y disponen de estrategias para satisfacer a su mercado objetivo; por otro lado, el 26% de los candidatos tienen un nivel entre medio y alto de la competencia.

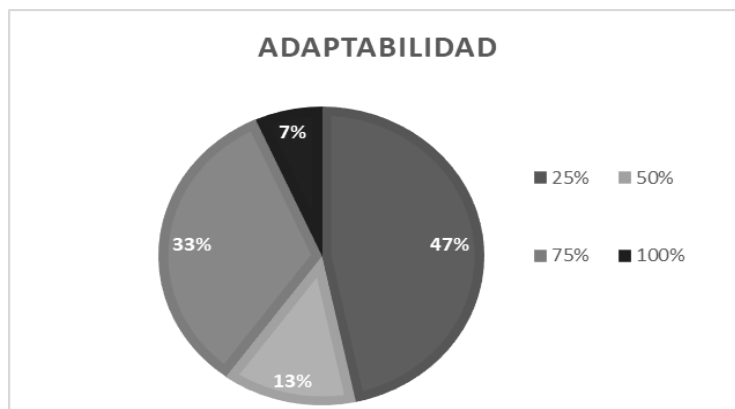


Figura 3. Porcentaje del nivel de adaptabilidad.

Con respecto al nivel de adaptabilidad, el 47% de los candidatos tiene un nivel insuficiente de la competencia, puesto que no son capaces de acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, caso contrario del 33% de los candidatos que reaccionaron de forma adecuada a los cambios en las situaciones proyectadas en las actividades ejecutadas; el 13% posee un nivel medio de la competencia y el 7% tiene un desarrollo total de la adaptabilidad; para un asesor comercial es importante adecuarse a las diversas situaciones que integran procesos, responsabilidades o personas.

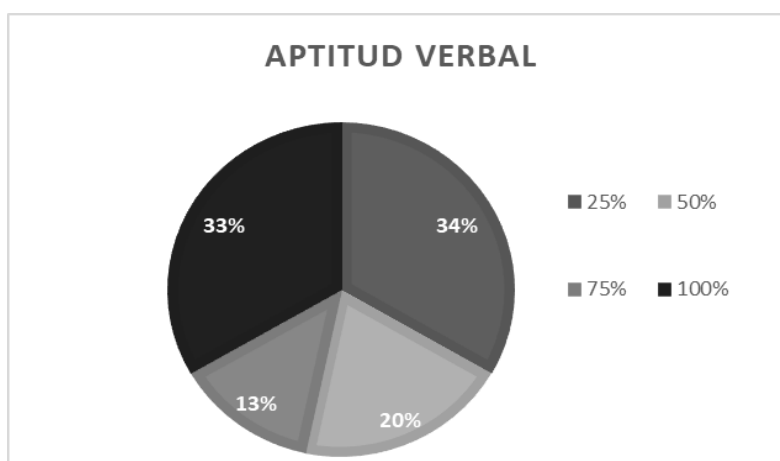


Figura 4. Porcentaje del nivel de aptitud verbal.

De acuerdo al nivel de aptitud verbal, el 34% obtuvo un nivel del 25% los cuales no desarrollaron sus ideas de manera adecuada, además de contar con expresiones con exceso de confianza y ausencia de léxico pertinente dentro de la ejecución de las dinámicas ejecutadas; por otro lado, con un 33%, se destacaron los candidatos con un lenguaje apropiado y profesional, el cual ayudó al alcance de los objetivos propuestos; el 20% y 13% fue obtenido por aspirantes que alcanzaron el nivel medio y alto de la competencia, los cuales requieren de fortalecer su desempeño ante determinado público.

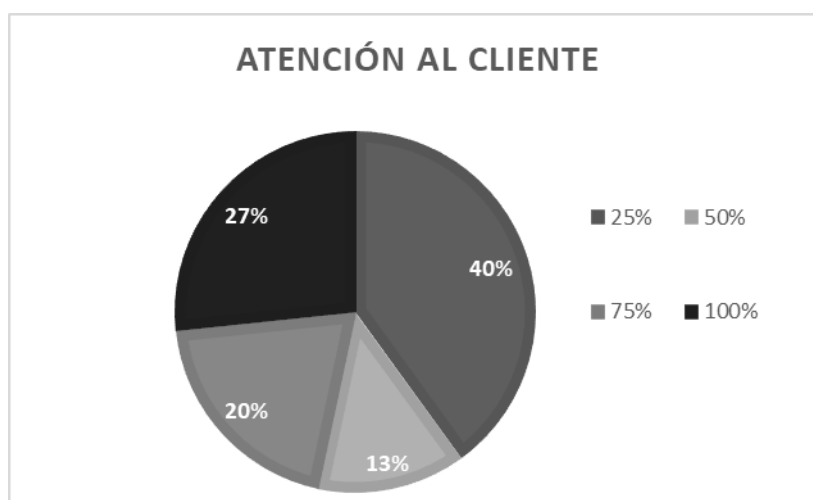


Figura 5. Porcentaje del nivel de atención al cliente.

Respecto al porcentaje de nivel de atención al cliente, el 40% de los candidatos no lograron exceder las expectativas de los clientes, por lo que su nivel de la competencia fue insuficiente; caso contrario del 27% de los trabajadores que demostraron un compromiso total en la identificación de problemas y en el establecimiento de soluciones; el 20% y 13% restantes, obtuvieron un nivel medio y alto, por lo que requieren de herramientas para a mejora de la atención al cliente.

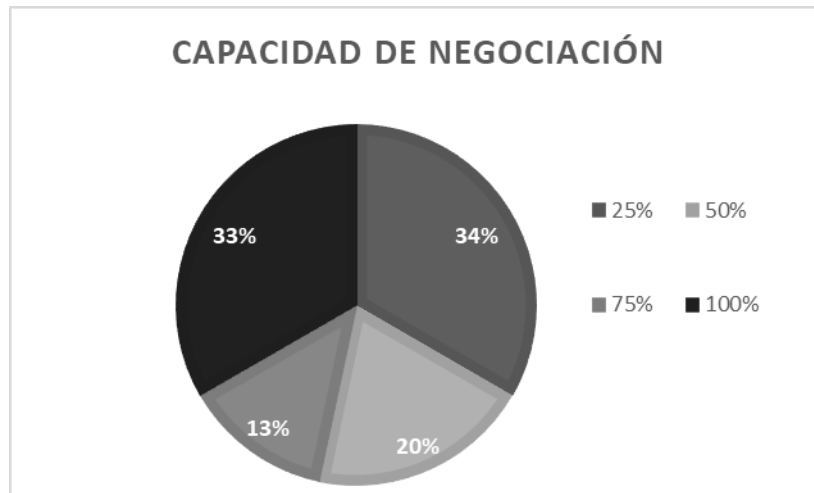


Figura 6. Porcentaje del nivel de capacidad de negociación.

El 34% de los aspirantes obtuvieron un nivel del 25% en la evaluación de la capacidad de negociación, puesto que no argumentaban de forma clara o se exaltaban al momento de refutar las ideas; el 33% de los aspirantes logró realizar propuestas interesantes al momento de la negociación, lo que demuestra un desarrollo total de la competencia; el 20% y 13%, se encontraron en el nivel medio y alto, gracias a las ideas aportadas ante las dificultades o inconformidades hipotéticas manejadas en los ejercicios ejecutados.



Figura 7. Porcentaje del nivel de comunicación efectiva.

De acuerdo al nivel de comunicación efectiva, el 40% de los aspirantes poseen un nivel insuficiente debido a la falta de claridad de sus ideas, por lo que se confundían usualmente en el momento de brindar soluciones a sus clientes; por otro lado, el 27% de los candidatos valoraron la información con empatía y fueron capaces de transformar las ideas en soluciones; el 20% y 13%, obtuvieron un nivel medio y alto, pero requieren de mejor capacidad de escucha para estructurar mejores propuestas hacia sus clientes potenciales.

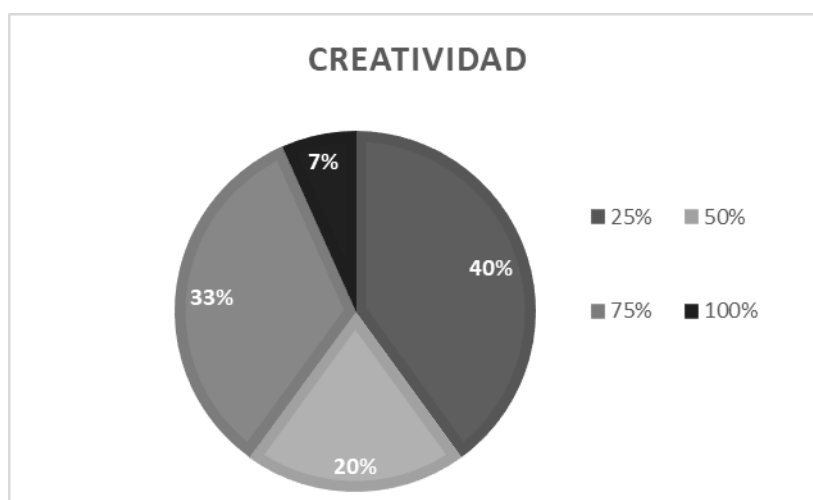


Figura 8. Porcentaje del nivel de creatividad.

Respecto al nivel de creatividad, el 40% de los aspirantes no desarrollaron conceptos creativos durante la ejecución de las actividades, por lo que no sugirieron alternativas y algunos se guiaron de las propuestas de otros compañeros; caso diferente del 33% de candidatos que los cuales mostraron conceptos innovadores en la clínica de ventas; el 20% y 7% obtuvieron niveles alto y excelente respectivamente, los cuales evidenciaron un desarrollo total de la competencia.

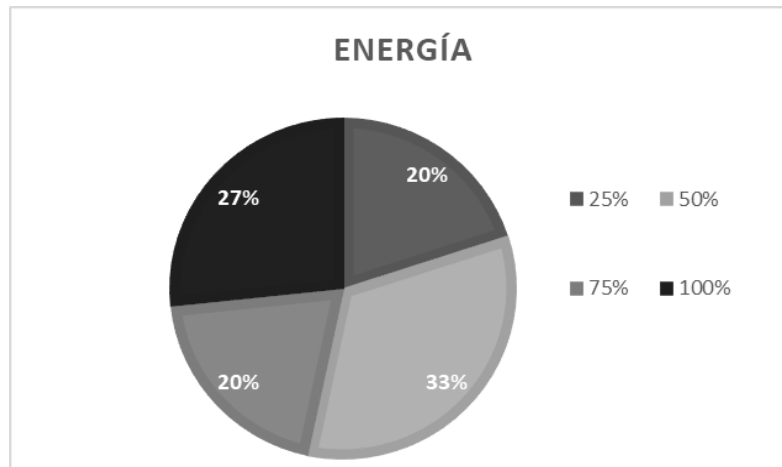


Figura 9. Porcentaje del nivel de energía.

Respecto al nivel de energía, el 80% desarrollaron las actividades con energía positiva y dispuestos a participar, algunos con menor intensidad que otros candidatos, pero mantuvieron un ritmo adecuado en cada uno de los ejercicios; por el contrario, el 20% se mostraron poco participativos y colaboradores, limitándose a respuestas cortas y poco creativas.

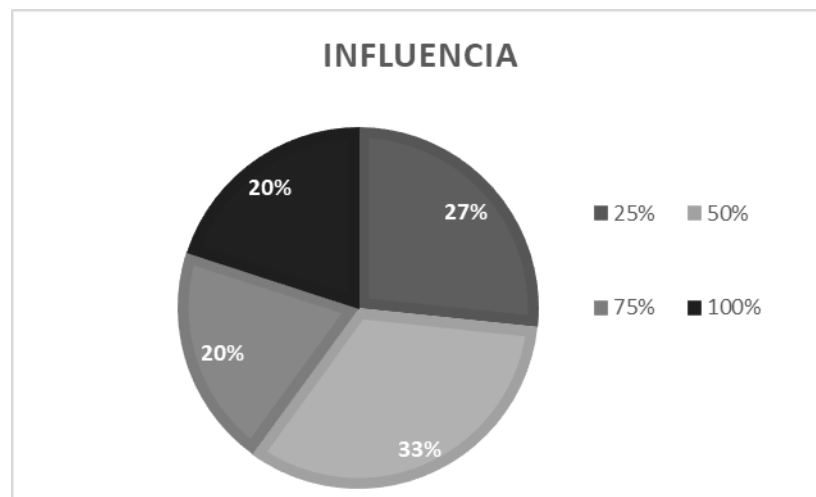


Figura 10. Porcentaje del nivel de influencia.

Respecto al porcentaje del nivel de influencia, el 33% de los aspirantes fueron capaces de convencer a través de argumentos válidos, pero requieren un refuerzo en aptitud verbal y lenguaje adecuado para lograr persuadir a sus clientes potenciales; el 27% obtuvo un nivel insuficiente, por lo que su falta de control de emociones produjo poca recepción por parte de los demás compañeros. El 20% evidenciaron un desarrollo excelente de la competencia por medio de ideas claras que lograron cambiar de posición a algunos de los participantes y el 20% restante, mostró un nivel medio de influencia, debido a la necesidad de fortalecer aspectos de comunicación asertiva.

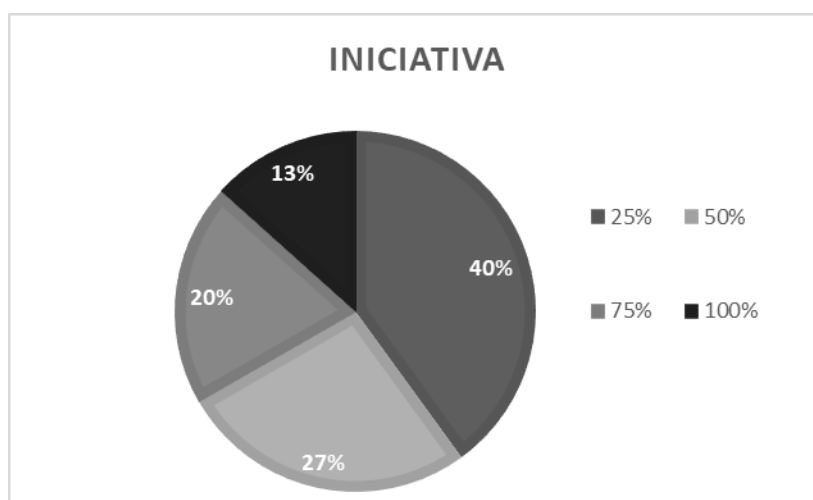


Figura 11. Porcentaje del nivel de iniciativa.

De acuerdo con el nivel de iniciativa, el 40% de los aspirantes no manifestaron un alto grado de interés en las actividades luego de conocer exactamente la entidad para la cual iban a trabajar; el 27% mostró un interés medio, pero aportaron con sus ideas y conocimientos al desarrollo de las dinámicas; el 20% y el 13% evidenciaron un nivel alto y excelente

respectivamente, en donde algunos participantes tomaron la decisión de iniciar los ejercicios ejecutados.

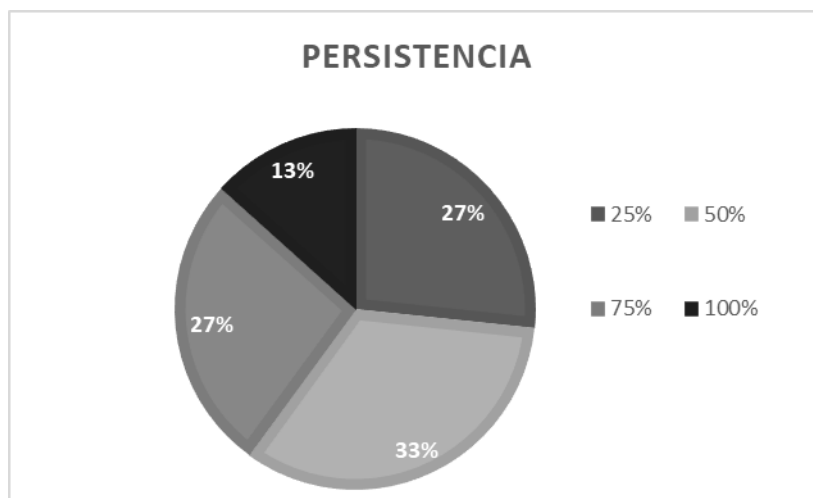


Figura 12. Porcentaje del nivel de persistencia.

El 33% de los candidatos mostró una persistencia de nivel medio, ya que se observó una participación menos activa; el 27% obtuvo un nivel alto de persistencia, puesto que realizaron más de un intento en las actividades que les había resultado más complicados; por el contrario, un 27% perteneciente al nivel del 25%, no mostraron interés en seguir intentando puesto que se sentían desmotivados debido al conocimiento exacto de la empresa en la que estaban realizando el proceso de selección.

Durante la sesión del Assessment para la empresa Crediuno, se pudo evidenciar que, comparando con los motivos de deserción laboral, el impacto de la mala imagen que posee la entidad produce que tanto candidatos como trabajadores tomen la decisión de no continuar con las funciones delegadas o en este caso, pierdan el interés por el proceso de selección.

Para el proceso de reclutamiento para la empresa Epik – Banco Popular, se realizaron dos Assessment Center para la cobertura de las vacantes requeridas por la entidad bancaria; en la primera sesión, se contó con la participación de 9 candidatos, los cuales fueron objeto de estudio y evaluación de las competencias necesarias para ocupar el cargo de Asesor Comercial Bancario, además de analizar los comportamientos relacionados con las competencias determinadas.

Dentro de la metodología se obtuvieron los siguientes resultados:

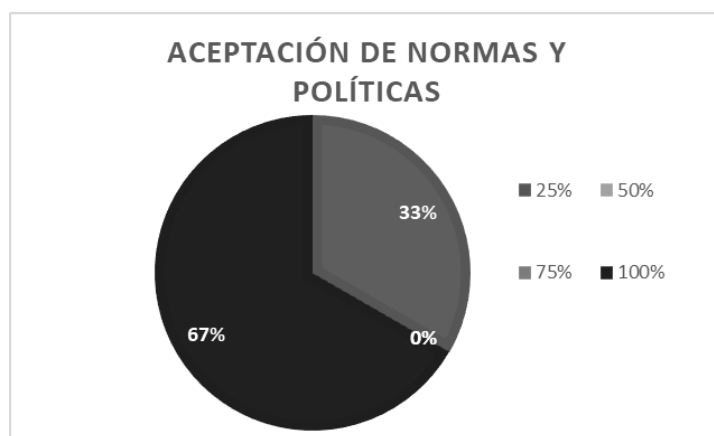


Figura 13. Aceptación de normas y políticas.

De acuerdo con el nivel de aceptación de normas y políticas, el 67% de aspirantes obtuvo un nivel del 100%, lo que significa que los aspirantes poseen un desarrollo total de la competencia, destacándose con el seguimiento de las directrices brindadas en cada una de las actividades; por otro lado, el 33% obtuvo un nivel insuficiente y no fueron capaces de cumplir con las normas establecidas en cada uno de los ejercicios, debido a la falta de concentración que manifestaron algunos candidatos.

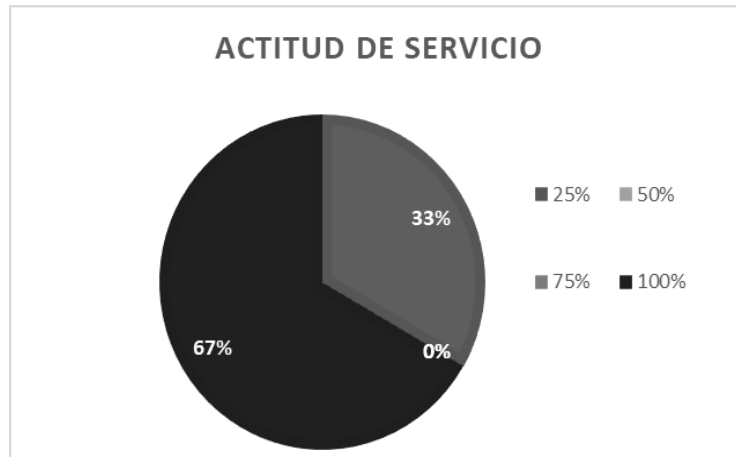


Figura 14. Actitud de servicio.

De acuerdo con el nivel de actitud de servicio, de los 9 aspirantes, el 67% evidenció acciones orientadas a la satisfacción de los clientes y con una buena capacidad de escucha; por otro lado, el 33% obtuvo un nivel insuficiente debido a la falta de estrategias dispuestas para satisfacer el mercado objetivo.

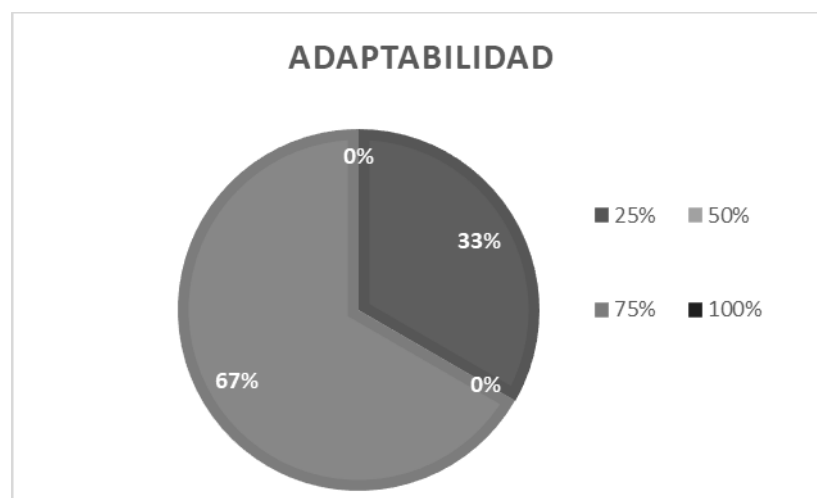


Figura 15. Adaptabilidad

Con respecto al nivel de adaptabilidad, el 67% de los candidatos obtuvieron un nivel alto de la competencia, ya que, a pesar de las dificultades encontradas al adaptarse a nuevas

condiciones, lograron proponer ideas interesantes en cada una de las actividades; el 33% de los aspirantes tuvieron dificultades al no sentirse seguros de sus respuestas o de la ejecución de sus propuestas, por lo que no tuvieron en cuenta procesos o personas que eran parte de la solución.

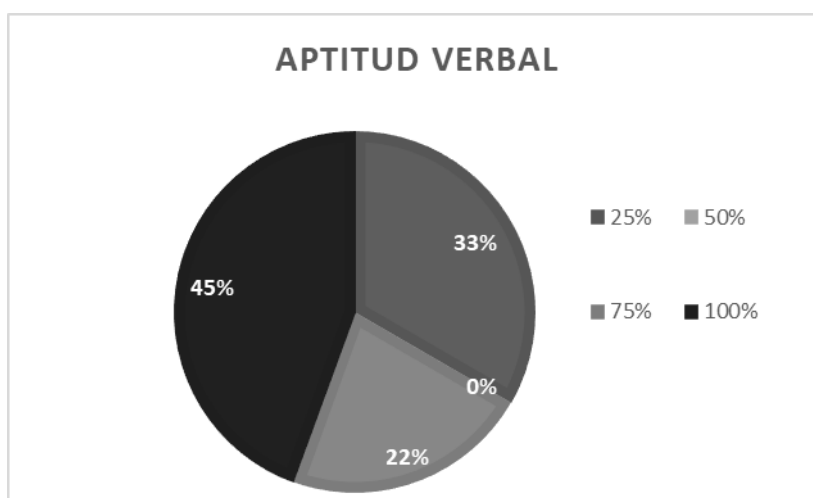


Figura 16. Aptitud verbal.

De acuerdo al nivel de aptitud verbal, el 45% de los candidatos se destacaron con un lenguaje apropiado y profesional, el cual ayudó al alcance de los objetivos propuestos; por el contrario, el 33% no desarrollaron sus propuestas de manera adecuada, además de contar con expresiones con exceso de confianza y ausencia de léxico pertinente dentro de la ejecución de las dinámicas ejecutadas y por último el 22% alcanzó un nivel medio de la competencia, los cuales requieren de fortalecimiento de su confianza para alcanzar la excelencia.

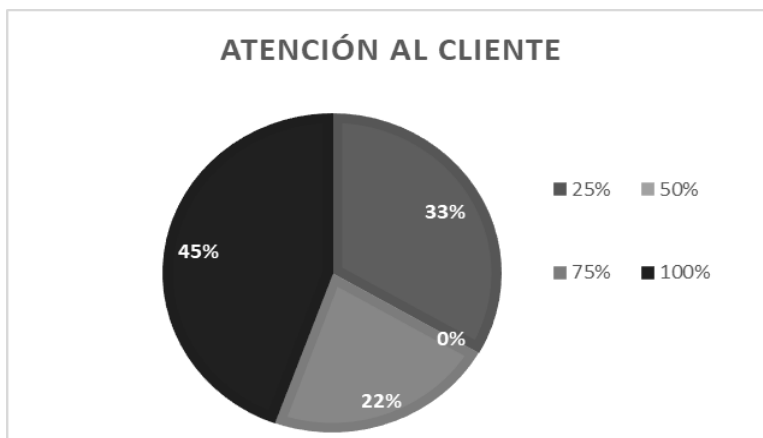


Figura 17. Atención al cliente.

Respecto al nivel de aptitud verbal, el 45% de los candidatos se destacaron por superar con las expectativas de los clientes; por el contrario, el 33% no se esforzaron por cumplir con los requerimientos en las diversas actividades y por último el 22% alcanzó un nivel medio de la competencia, este grupo de candidatos lograron aportar soluciones, pero necesitan de estrategias que estén orientadas más hacia un mejor acompañamiento de su mercado objetivo.

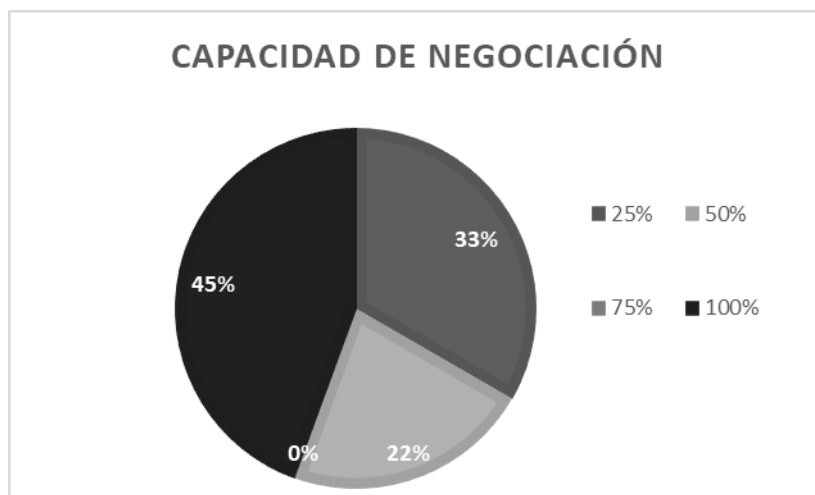


Figura 18. Capacidad de negociación.

El 45% de los aspirantes obtuvieron un nivel del 100% en la evaluación de la capacidad de negociación, lo que demuestra un desarrollo total de la competencia; el 33% obtuvieron un nivel insuficiente puesto que no argumentaban de forma clara o se exaltaban al momento de refutar las ideas y el 22% obtuvieron un nivel medio, gracias a las ideas aportadas ante las dificultades o inconformidades hipotéticas manejadas en los ejercicios ejecutados.



Figura 19. Comunicación efectiva.

De acuerdo con el nivel de comunicación efectiva, el 67% de los aspirantes poseen un nivel excelente ya que valoraron la información con empatía y fueron capaces de transformar los problemas en soluciones atractivas; caso contrario del 33%, quienes debido a la falta de claridad de sus ideas se confundían usualmente en el momento de brindar soluciones y no lograron hacer comprensible sus puntos de vista.

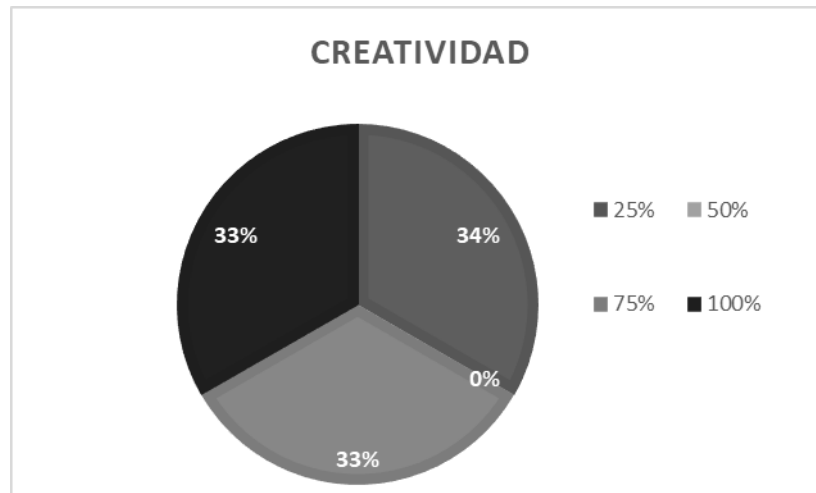


Figura 20. Creatividad.

Respecto al nivel de creatividad, el 34% de los aspirantes no desarrollaron conceptos creativos durante la ejecución de las actividades, por lo que no sugirieron alternativas y algunos se guiaron de las propuestas de otros compañeros; caso diferente del 33% de candidatos que los cuales realizaron propuestas innovadoras pero realistas para el desarrollo de su participación en la clínica de ventas; el 33% restante obtuvieron un nivel medio, debido a conceptos que lograron destacar pero que necesitan de una mejor estructura para tener éxito en las ventas.

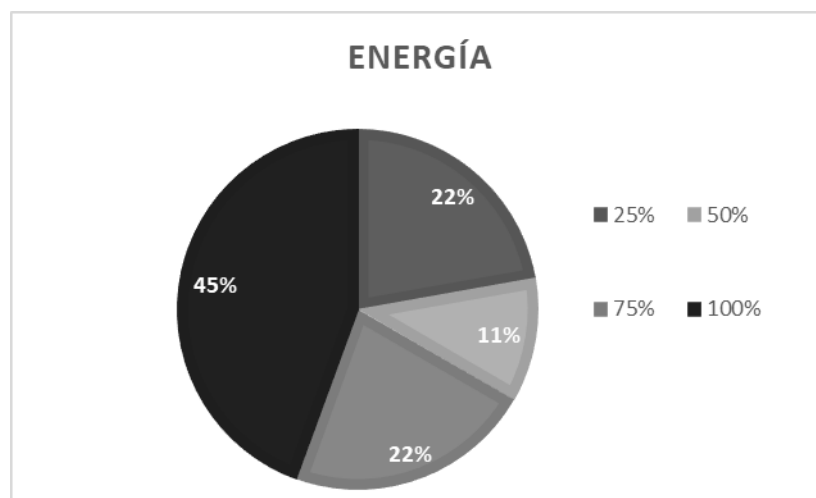


Figura 21. Energía.

Respecto al nivel de energía, el 78% desarrollaron las actividades con energía positiva y dispuestos a participar, algunos con menor intensidad que otros candidatos, pero mantuvieron un ritmo adecuado en cada uno de los ejercicios; el 22% restante, se mostraron poco participativos y colaboradores, proyectando incomodidad en el desarrollo de algunos ejercicios.

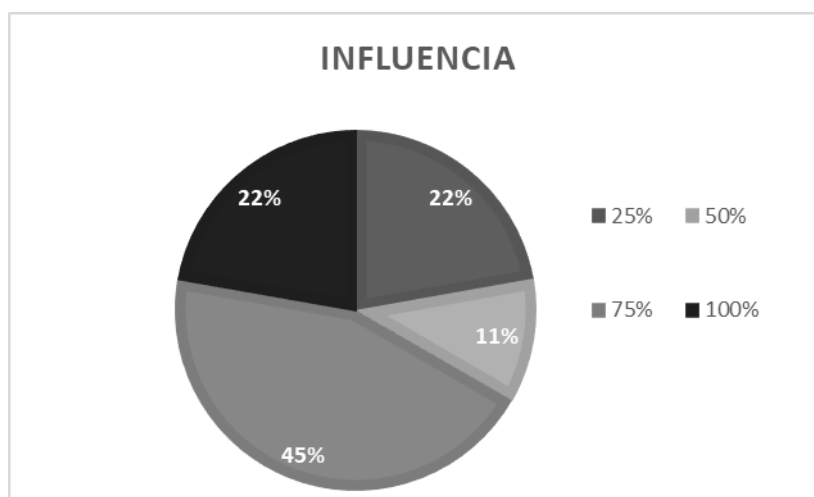


Figura 22. Influencia.

Respecto al porcentaje del nivel de influencia, el 45% de los aspirantes fueron capaces de convencer a través de argumentos válidos, pero requieren un refuerzo en aptitud verbal y lenguaje adecuado para lograr persuadir a sus clientes potenciales; un 22% obtuvo un nivel insuficiente, manifestado por su falta de energía y disposición en algunas actividades. Un 22% evidenciaron un desarrollo excelente de la competencia por medio de ideas claras que lograron cambiar de posición a algunos de los participantes y el 11% restante, mostró un nivel medio de

influencia, los cuales requieren de herramientas que les permita tener más seguridad en lo que afirman.

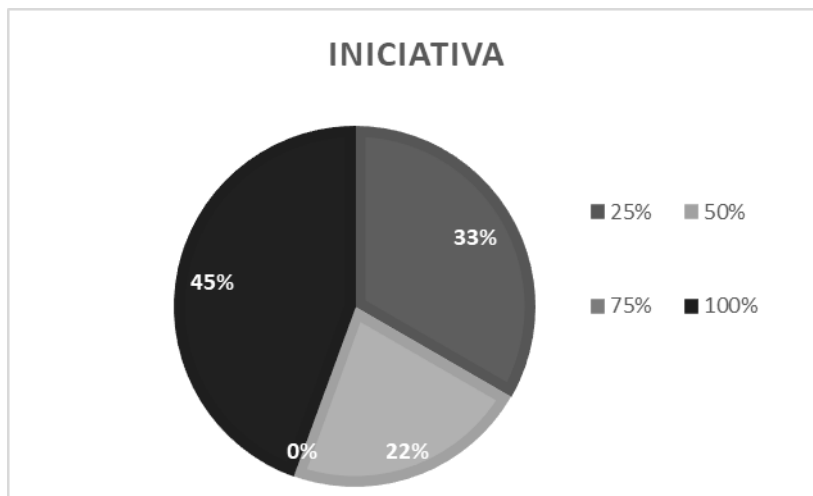


Figura 23. Iniciativa

De acuerdo con el nivel de iniciativa, el 45% participaron activamente, mostrando interés en ser los primeros en iniciar ciertos ejercicios; por el contrario, el 33% de los aspirantes no manifestaron un alto grado de interés debido a su conocimiento previo de las condiciones laborales que ofrece la empresa Banco Popular y el 22% evidenciaron un nivel medio, en donde algunos participantes tomaron la decisión de ser los primeros en hacer sus ejercicios.

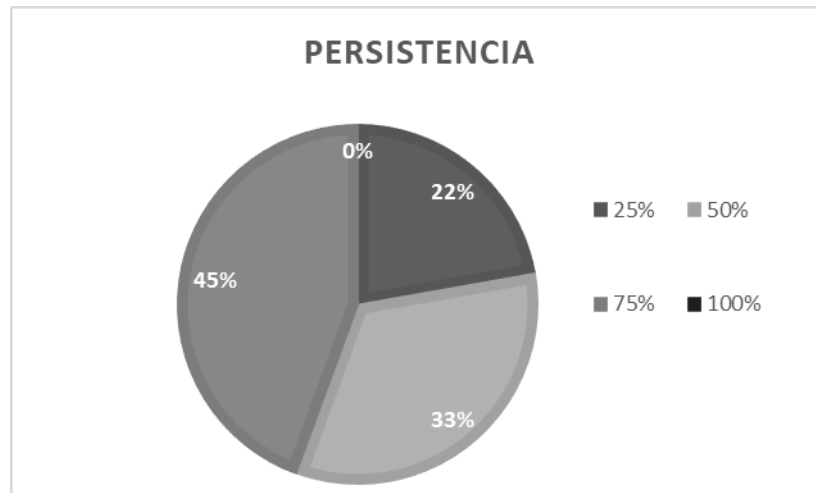


Figura 24. Persistencia

El 45% de los candidatos mostró una persistencia de nivel alto, puesto que realizaron más de un intento en las actividades que les había resultado más complicadas; el 33% se abstuvo de realizar varios intentos por el miedo a equivocarse, pero buscaron cumplir con los objetivos de los ejercicios y por último el 22% de los candidatos no mostró interés por concluir ya que tenían ausencia de concentración debido sentimientos de inseguridad.

También se realizó una segunda sesión de Assessment Center para el Banco Popular, en el que se contó con la participación de 7 integrantes, los cuales asistieron puntuales al proceso de selección. Dentro de la metodología se encontraron los siguientes resultados:

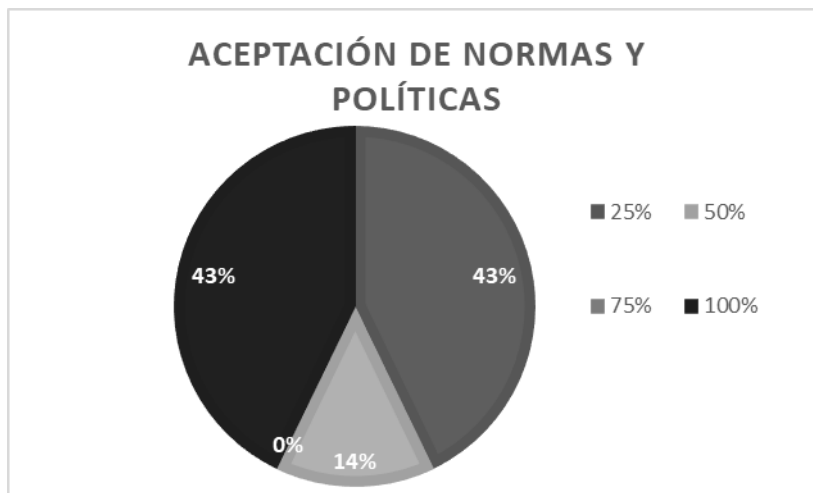


Figura 25. Aceptación de normas y políticas.

De acuerdo con el nivel de aceptación de normas y políticas, el 43% de aspirantes obtuvo un nivel del 100%, lo que significa que los aspirantes poseen un desarrollo pleno de la competencia, destacándose con el seguimiento de las normas brindadas en cada una de las actividades; por otro lado, el 43% obtuvo un nivel insuficiente y no fueron capaces de cumplir con las normas establecidas en cada uno de los ejercicios, debido a la falta de concentración que manifestaron algunos candidatos. El 14% de los aspirantes obtuvo un nivel medio y requieren de mejorar su capacidad de escucha para obtener mejores resultados.

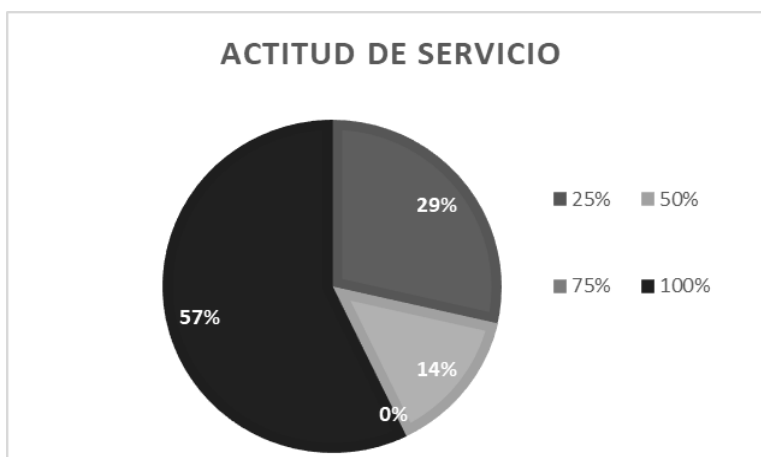


Figura 26. Actitud de servicio.

De acuerdo con el nivel de actitud de servicio, de los 7 aspirantes, el 57% evidenció acciones orientadas a la satisfacción de los clientes y con una buena capacidad de escucha; por otro lado, el 29% obtuvo un nivel insuficiente debido a la falta de estrategias dispuestas para satisfacer el mercado objetivo. El 14% restante alcanzó un nivel medio, ya que no cumplió con todos los requerimientos de los demás participantes.

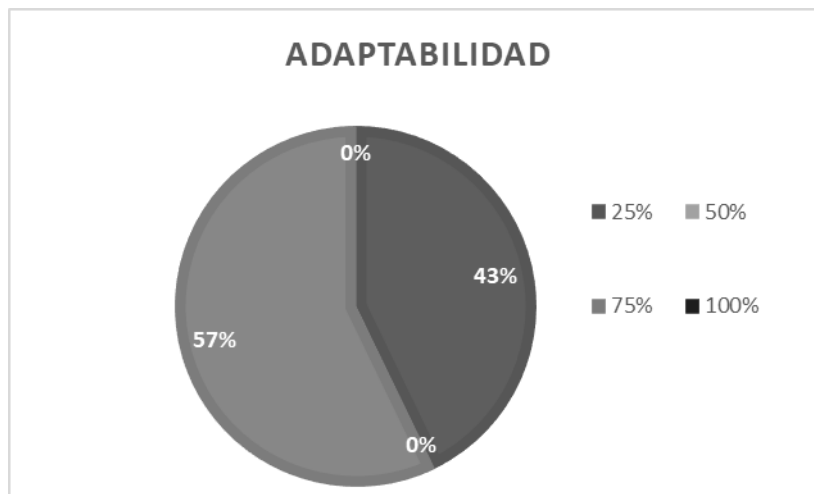


Figura 27. Adaptabilidad.

Con respecto al nivel de adaptabilidad, el 57% de los candidatos obtuvieron un nivel alto de la competencia, ya que, a pesar de las dificultades encontradas al adaptarse a nuevas condiciones, lograron proponer ideas interesantes en cada una de las actividades; el 43% de los aspirantes tuvieron dificultades al no sentirse seguros de sus respuestas o de la interpretación de sus ideas, por lo que no tuvieron en cuenta procesos o personas que eran parte de la solución.

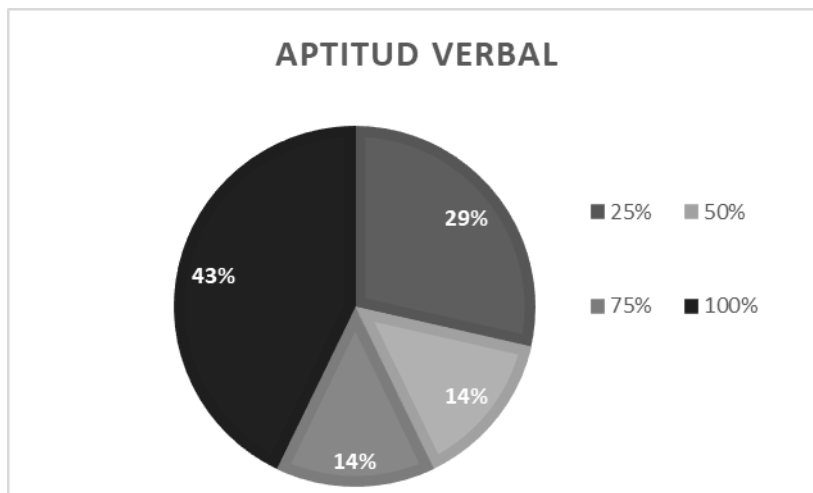


Figura 28. Aptitud verbal

De acuerdo con el nivel de aptitud verbal, el 43% de los candidatos se destacaron con un lenguaje apropiado para su nivel educativo, el cual ayudó al alcance de los objetivos propuestos; por el contrario, el 29% no desarrollaron sus propuestas de manera adecuada, además de contar con acciones con exceso de confianza y ausencia de terminología pertinente dentro de la ejecución de las dinámicas ejecutadas. Un 14% alcanzó un nivel medio de la competencia, los cuales requieren de fortalecimiento de su confianza para alcanzar la excelencia y un 14% obtuvo un nivel alto, logrando destacarse por la coherencia de sus propuestas.

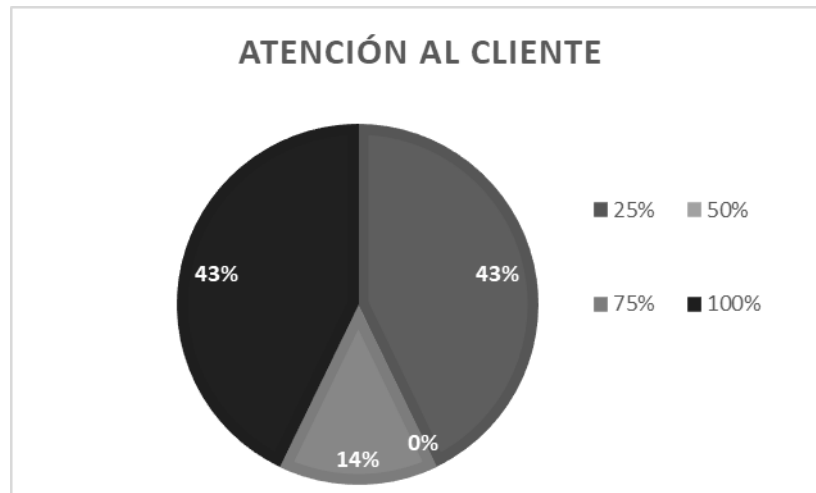


Figura 29. Atención al cliente.

Respecto al nivel de aptitud verbal, un 43% de los candidatos se destacaron por superar con las expectativas de los clientes; por el contrario, un 43% no se esforzaron por cumplir con los requerimientos en las diversas actividades y por último el 14% alcanzó un nivel medio de la competencia y necesitan fortalecer sus acciones orientadas a la identificación de necesidades de los clientes.

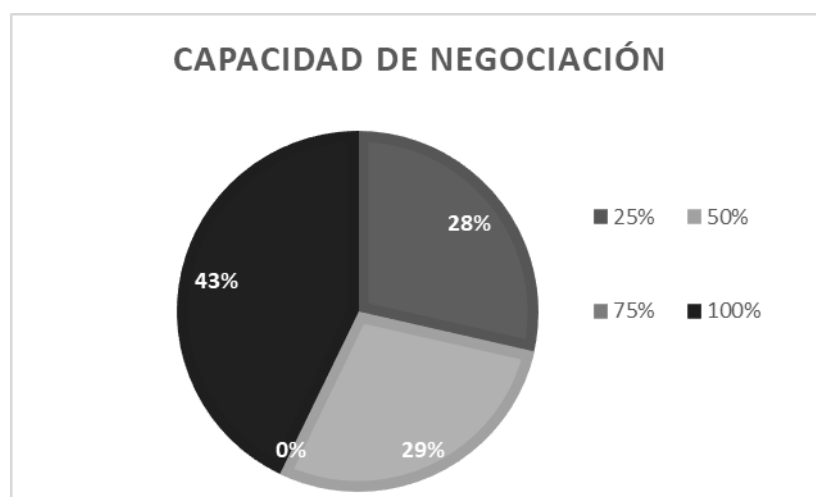


Figura 30. Capacidad de negociación.

El 43% de los aspirantes obtuvieron un nivel del 100% en la evaluación de la capacidad de negociación, lo que demuestra un desarrollo total de la competencia; el 28% obtuvieron un nivel insuficiente puesto que no argumentaban de forma clara o se exaltaban al momento de refutar las ideas y el 29% obtuvieron un nivel medio, gracias a las ideas aportadas ante las dificultades o inconformidades hipotéticas manejadas en los ejercicios ejecutados.



Figura 31. Comunicación efectiva.

De acuerdo con el nivel de comunicación efectiva, el 43% de los aspirantes poseen un nivel excelente ya que valoraron la información con empatía y fueron capaces de transformar los problemas en soluciones atractivas; caso contrario del 29%, quienes debido a la falta de claridad de sus ideas se confundían usualmente en el momento de brindar soluciones y no lograron hacer comprensible sus puntos de vista. Un 14% alcanzaron un nivel medio y un 14% alcanzaron un nivel alto, ya que no obtienen la excelencia al no concluir de forma adecuada las ideas propuestas.

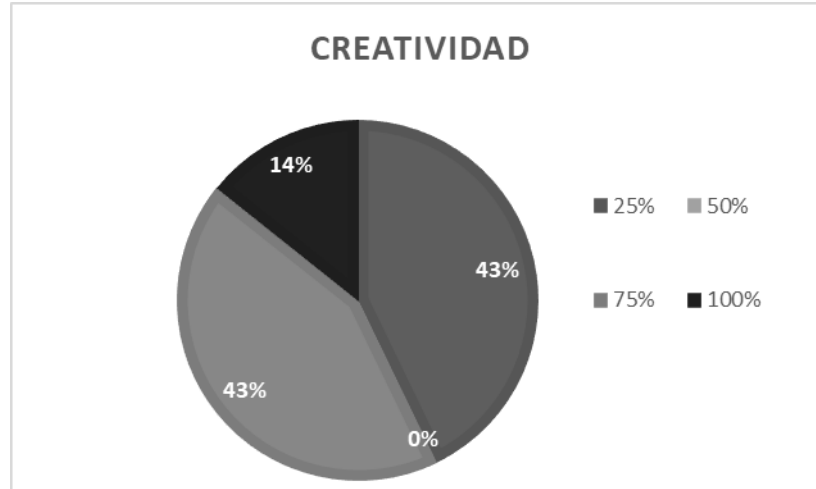


Figura 32. Creatividad.

Respecto al nivel de creatividad, un 43% de los aspirantes no desarrollaron conceptos creativos durante la ejecución de las actividades, por lo que no sugirieron alternativas y algunos se guiaron de las propuestas de otros compañeros; un 43% de candidatos realizaron propuestas creativas pero con una estructura frágil, por lo que obtuvieron un nivel medio de la competencia; el 14% restante obtuvieron un nivel excelente, al proponer estilos de venta y productos innovadores, que llamaron la atención de los demás participantes.

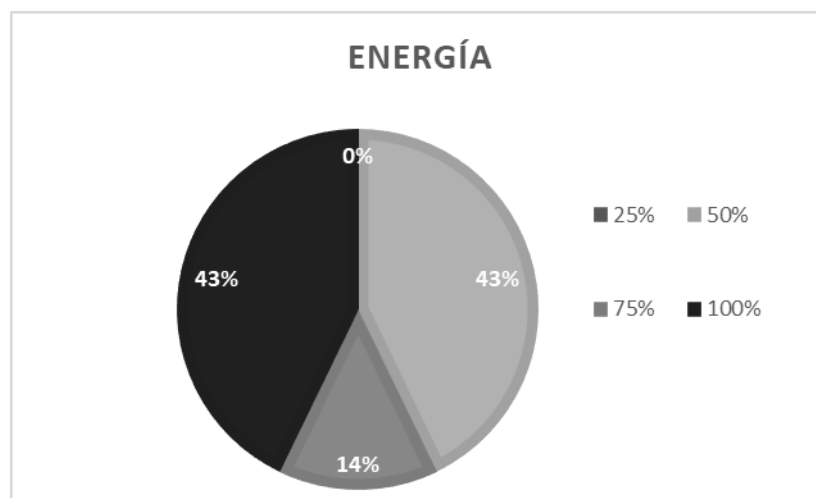


Figura 33. Energía.

Respecto al nivel de energía, un 43% desarrollaron las actividades con energía positiva y mantuvieron un ritmo adecuado en cada uno de los ejercicios; un 43% lograron un nivel medio de la competencia ya que fueron menos activos, pero que contribuyeron al desarrollo normal de las actividades; el 14 % restante se mostraron poco participativos y colaboradores, proyectando incomodidad en el desarrollo de algunos ejercicios.

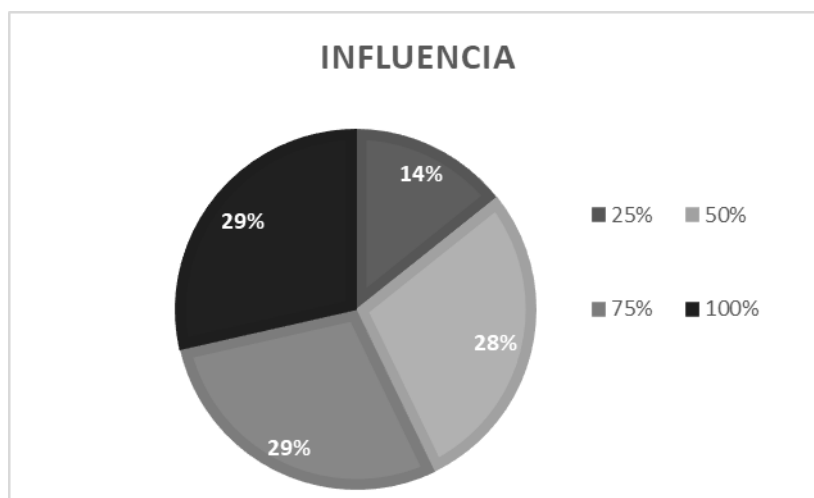


Figura 34. Influencia.

Respecto al porcentaje del nivel de influencia, un 29% alcanzaron un nivel de excelencia gracias a los argumentos expuestos en las clínicas de venta que ayudaron a comprender de manera adecuada sus productos y puntos de vista; un 29% obtuvo un nivel alto y fueron capaces de convencer a través de ideas válidas pero que requieren de un refuerzo en comunicación asertiva para lograr persuadir a sus clientes potenciales; un 28% un nivel medio, por lo que requieren de mejores herramientas de persuasión; el 14% restante obtuvo un nivel insuficiente, manifestado por su falta de energía y disposición en algunas actividades.

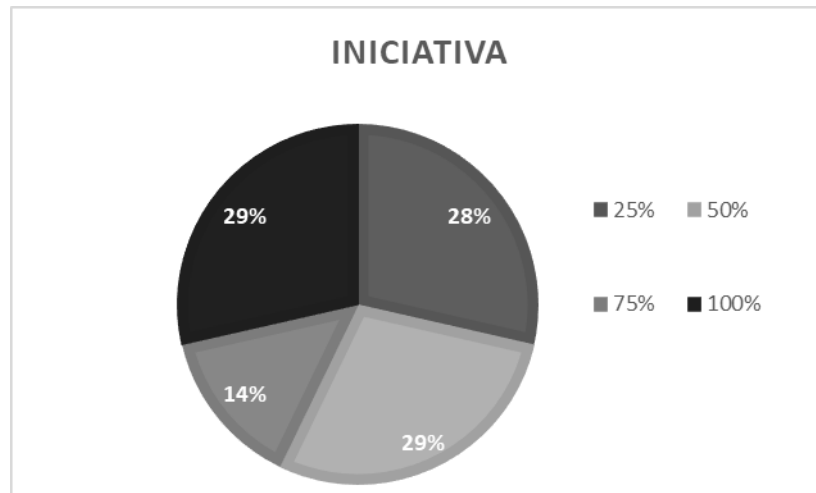


Figura 35. Iniciativa.

De acuerdo con el nivel de iniciativa, un 29% participaron activamente, mostrando interés en ser los primeros en iniciar ciertos ejercicios; por el contrario, un 28% de los aspirantes no manifestaron un alto grado de interés debido a la inseguridad observada en cada uno.

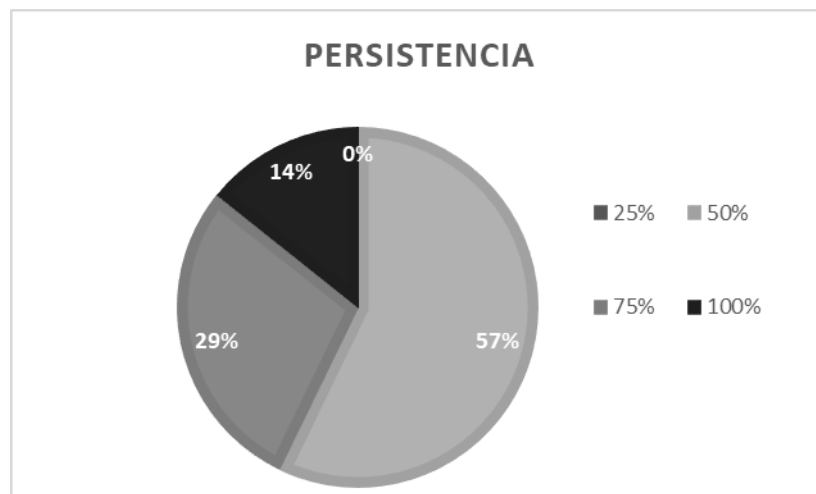


Figura 36. Persistencia

El 57% de los candidatos mostró una persistencia de nivel medio, puesto que realizaron más de un intento en las actividades que les había resultado más complicadas, pero les faltó

mayor compromiso en la conclusión de las actividades; el 29% obtuvo un nivel alto, ya mostraron interés por cumplir con el objetivo de los ejercicios y el 14% mantuvo un nivel de concentración alto que les brindó llegar a la excelencia.

Se pudo observar que el conocimiento de las condiciones laborales por parte de personal externo produce que no se cumplan con las expectativas generadas por la oportunidad laboral; por lo cual, la metodología del Assessment Center ayudó a identificar a los candidatos desmotivados.

Para los procesos de selección para el Banco Colpatria, se realizaron dos sesiones de Assessment Center, en el que participaron 6 aspirantes en cada una; los resultados de cada sesión se encuentran consignados a continuación:

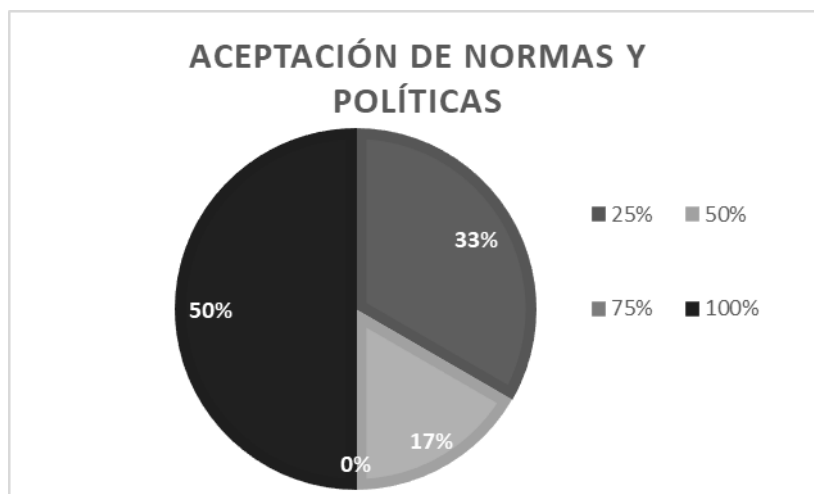


Figura 37. Aceptación de normas y políticas.

Respecto al nivel de aceptación de normas y políticas, el 50% de aspirantes obtuvo un nivel del 100%, lo que significa que los aspirantes poseen un desarrollo completo de la competencia, destacándose con el seguimiento de los parámetros establecidos en cada una de las

actividades; por otro lado, el 33% obtuvo un nivel insuficiente y no fueron capaces de cumplir con las normas expuestas en cada uno de los ejercicios, debido a la falta de concentración que manifestaron algunos candidatos. El 17% de los aspirantes obtuvo un nivel medio y requieren de mejorar su capacidad de escucha para obtener mejores resultados.

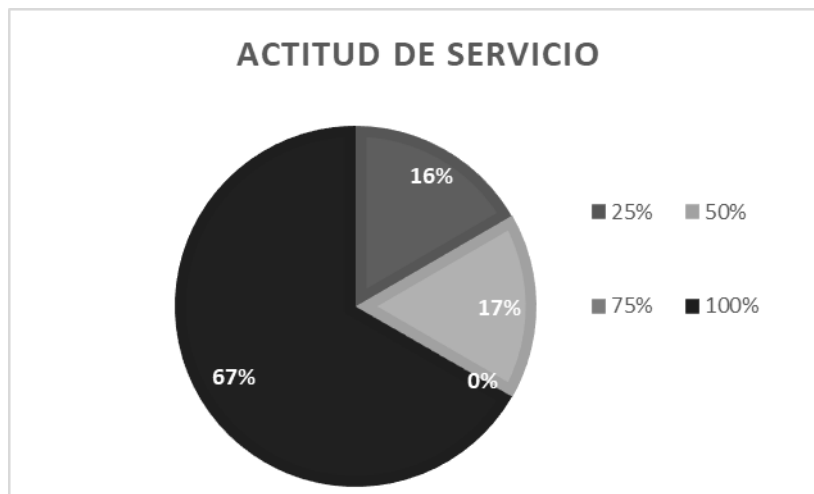


Figura 38. Actitud de servicio.

Respecto al nivel de actitud de servicio, de los 6 aspirantes, el 67% evidenció acciones orientadas a la satisfacción de los clientes y con una buena capacidad de escucha; por otro lado, el 17% obtuvo un nivel medio, ya que no cumplió con todos los requerimientos de los demás participantes y el 16% alcanzó un nivel insuficiente debido a la falta de estrategias dispuestas para satisfacer el mercado objetivo.

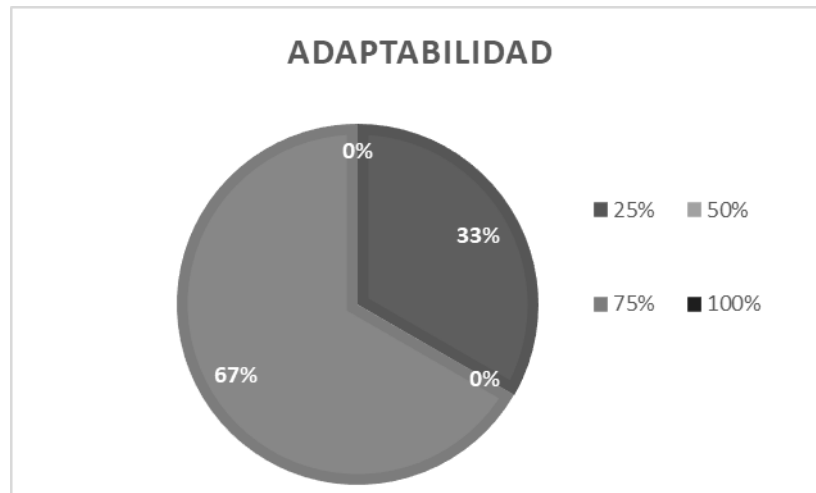


Figura 39. Adaptabilidad.

Con respecto al nivel de adaptabilidad, el 67% de los candidatos obtuvieron un nivel alto de la competencia, ya que, a pesar de las dificultades encontradas al adaptarse a nuevas condiciones, lograron proponer ideas interesantes en cada una de las actividades; el 33% de los candidatos presentaron dificultades al no sentirse seguros de sus respuestas o de la interpretación de sus ideas, por lo que no tuvieron en cuenta procesos o personas que eran parte de la solución.

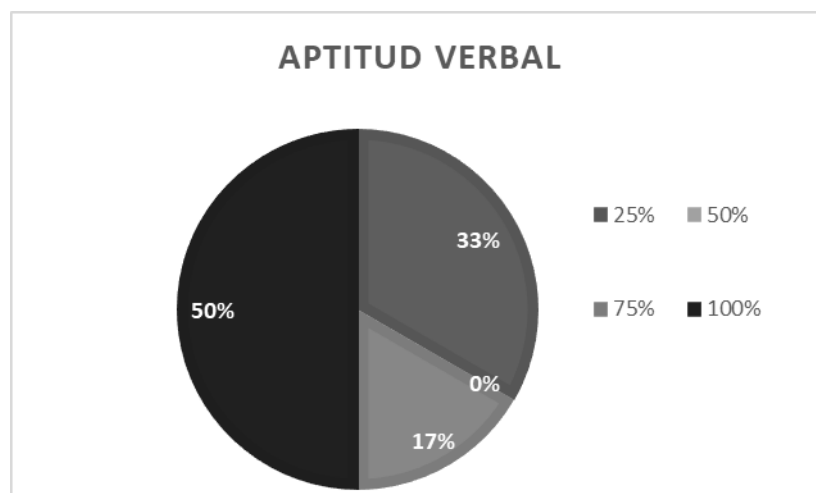


Figura 40. Aptitud verbal.

Respecto al nivel de aptitud verbal, el 50% de los candidatos se destacaron con un lenguaje adecuado al nivel educativo, el cual ayudó al alcance de los objetivos propuestos; por el contrario, el 33% no desarrollaron sus ideas de forma adecuada, además de contar con acciones con exceso de confianza y ausencia de terminología pertinente dentro de la ejecución de las dinámicas ejecutadas. Un 17% alcanzó un nivel medio de la competencia, los cuales requieren de fortalecimiento de su confianza para alcanzar la excelencia y un 14% obtuvo un nivel alto, logrando destacarse por la coherencia de sus propuestas.

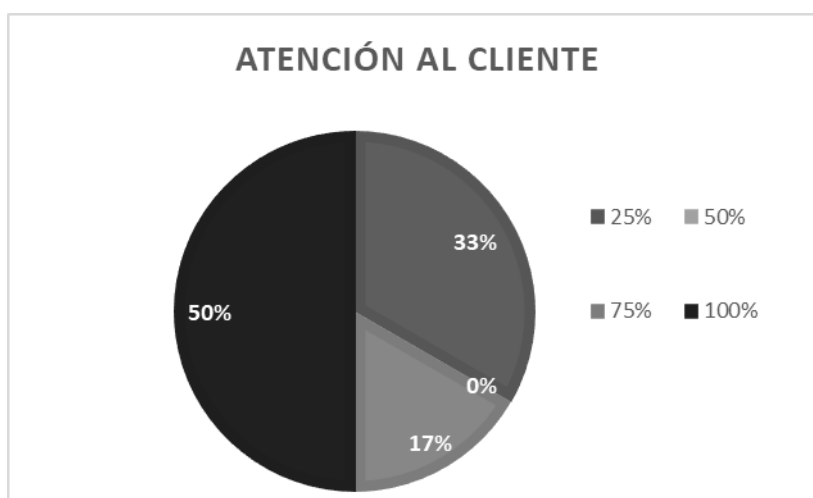


Figura 41. Atención al cliente

Respecto al nivel de atención al cliente, un 50% de los candidatos se destacaron por superar con las expectativas de los clientes, además de la amabilidad presentada en los ejercicios; por el contrario, un 33% no se esforzaron por cumplir con los requerimientos en las diversas actividades y por último el 17% alcanzó un nivel medio de la competencia y necesitan las actitudes hacia los clientes, sin exceder la confianza.

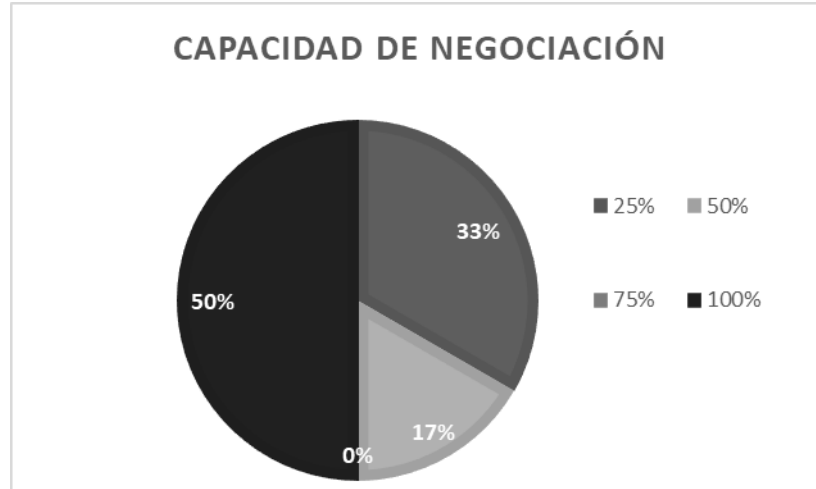


Figura 42. Capacidad de negociación.

El 50% de los aspirantes obtuvieron un nivel del 100% en la evaluación de la capacidad de negociación, lo que evidencia la presencia de habilidades para persuadir; el 33% obtuvieron un nivel insuficiente puesto que no argumentaban de forma clara o se exaltaban al momento de refutar las ideas y el 17% obtuvieron un nivel medio, gracias a las ideas aportadas ante las dificultades o inconformidades hipotéticas manejadas en los ejercicios ejecutados.

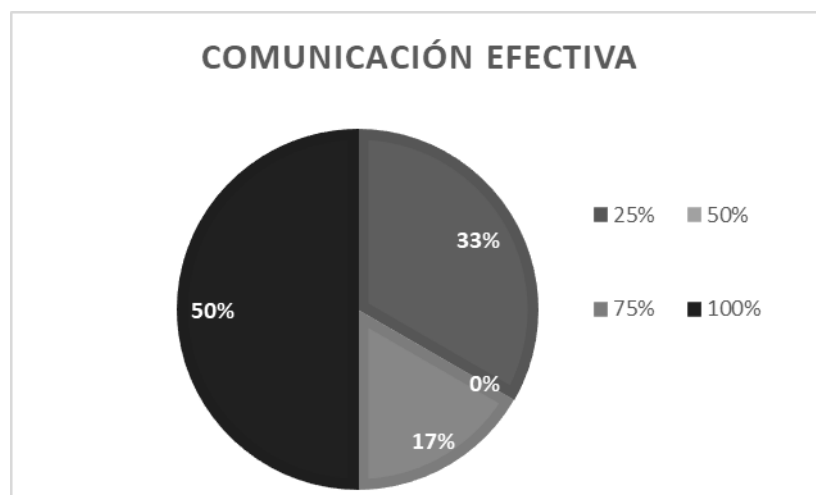


Figura 43. Comunicación efectiva.

De acuerdo con el nivel de comunicación efectiva, el 50% de los aspirantes poseen un nivel excelente ya que interpretaron la información de manera efectiva y fueron capaces de transformar los problemas en soluciones atractivas; caso contrario del 33%, quienes debido a la falta de claridad de sus ideas se confundían usualmente en el momento de brindar soluciones y no lograron hacer comprensible sus puntos de vista. Un 17% alcanzaron un nivel medio, ya que no obtienen la excelencia al no concluir de forma adecuada sus productos y/o servicios.

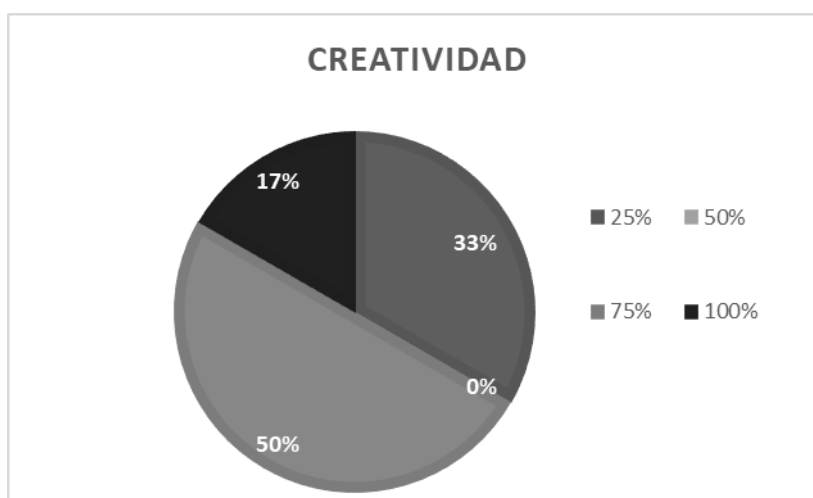


Figura 44. Creatividad.

Respecto al nivel de creatividad, un 50% de candidatos realizaron propuestas creativas pero con una estructura frágil, por lo que obtuvieron un nivel medio de la competencia, un 33% de los aspirantes no desarrollaron conceptos creativos durante la ejecución de las actividades, por lo que no sugirieron alternativas creativas y aportaron conceptos básicos en los ejercicios; el 17% restante obtuvieron un nivel excelente, al proponer estilos de venta y productos innovadores, que llamaron la atención de los demás participantes.

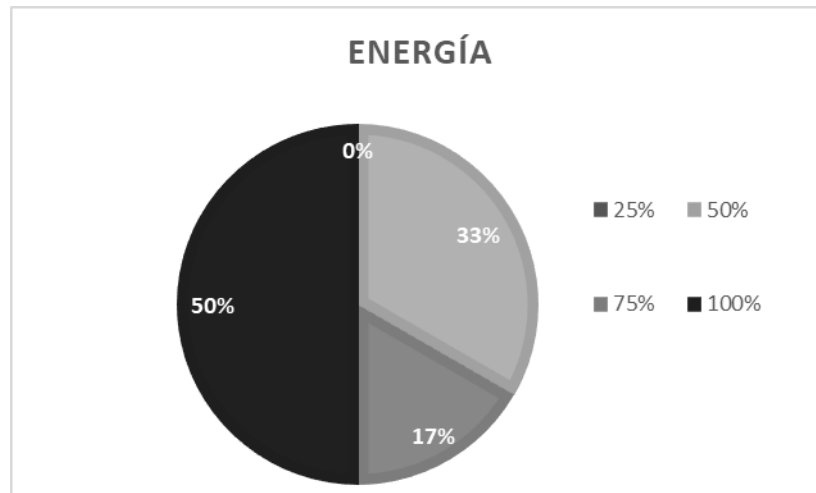


Figura 45. Energía.

Respecto al nivel de energía, un 50% desarrollaron las actividades con energía positiva y mantuvieron un ritmo adecuado en cada uno de los ejercicios; un 33% lograron un nivel medio de la competencia ya que fueron menos activos, pero que contribuyeron al desarrollo normal de las actividades; el 17 % alcanzaron un nivel alto debido a su nivel de participación destacado y ejecutado con agrado.

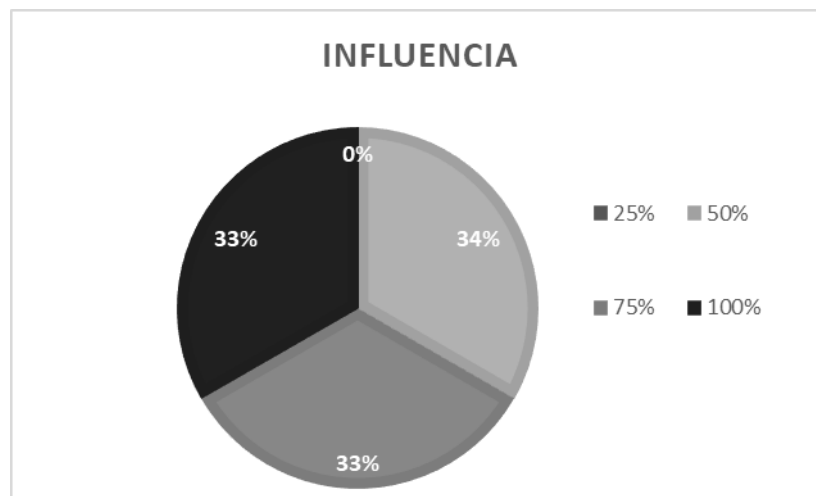


Figura 46. Influencia.

Respecto al porcentaje del nivel de influencia, el 34% alcanzaron un nivel de excelencia gracias a los argumentos expuestos en los ejercicios situacionales que ayudaron a comprender de

manera adecuada sus productos y puntos de vista; un 33% obtuvo un nivel alto y fueron capaces de convencer a través de ideas válidas pero que requieren de un refuerzo en comunicación asertiva para lograr persuadir a sus clientes potenciales; un 33% un nivel medio, por lo que requieren de mejores herramientas para impactar en los demás.

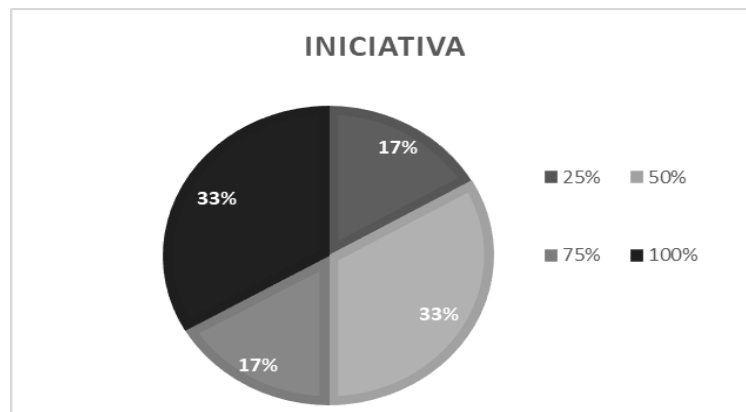


Figura 47. Iniciativa.

Respecto al nivel de iniciativa, un 33% participaron activamente, mostrando interés en ser los primeros en iniciar ciertos ejercicios; un 33% de los aspirantes, mostraron inseguridad, por lo que alcanzaron un nivel medio de la competencia; un 17% obtuvieron un nivel alto, destacando por sus opiniones y propuestas; y, por último, un 17% no mostró interés en ser los primeros en las actividades.

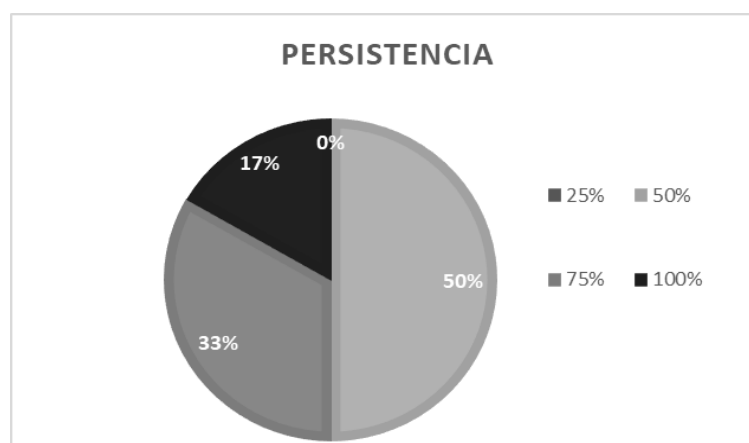


Figura 48. Persistencia

El 50% de los candidatos mostró una persistencia de nivel medio, puesto que realizaron más de un intento en las actividades que les había resultado más complicadas, pero les faltó mayor compromiso en la conclusión de las actividades; el 33% obtuvo un nivel alto, ya mostraron interés por cumplir con el objetivo de los ejercicios y el 17% mantuvo un nivel de concentración excelente y les permitió concluir con las actividades.

En la segunda sesión para el Banco Colpatria, se contó con la participación de 6 aspirantes al cargo de Asesor Comercial Bancario, por lo cual, se presentan los resultados a continuación:

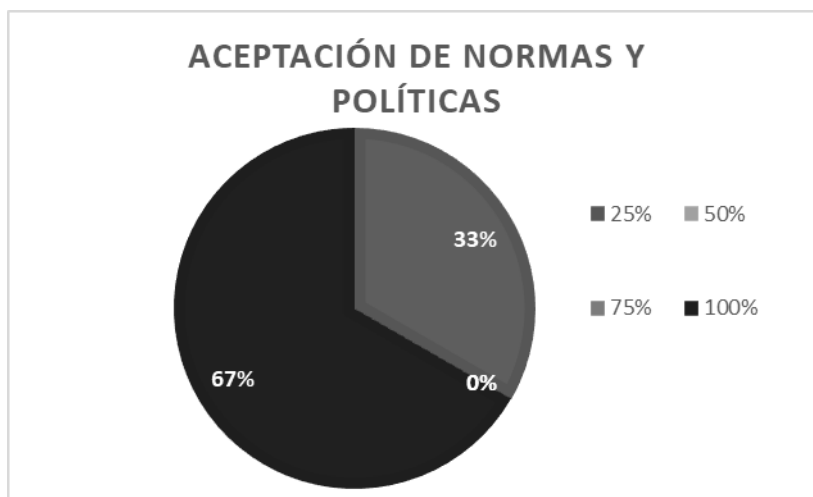


Figura 49. Aceptación de normas y políticas.

Respecto al nivel de aceptación de normas y políticas, el 67% de aspirantes obtuvo un nivel del 100%, lo que significa que los aspirantes poseen un excelente desarrollo de la competencia, destacándose con el seguimiento y aceptación de normas en cada una de las actividades; por otro lado, el 33% obtuvo un nivel insuficiente y no fueron capaces de cumplir

con las normas expuestas en cada uno de los ejercicios, debido a la falta de concentración que manifestaron algunos candidatos.

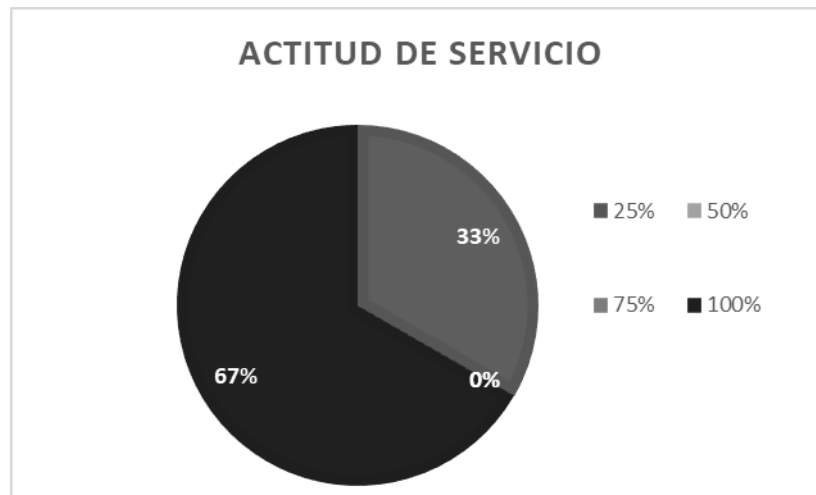


Figura 50. Actitud de servicio.

Respecto al nivel de actitud de servicio, de los 6 aspirantes, el 67% evidenció acciones orientadas a la satisfacción de requerimientos de los clientes y con una buena capacidad de escucha; por otro, el 33% alcanzó un nivel insuficiente debido a la falta de estrategias dispuestas para satisfacer el mercado objetivo.

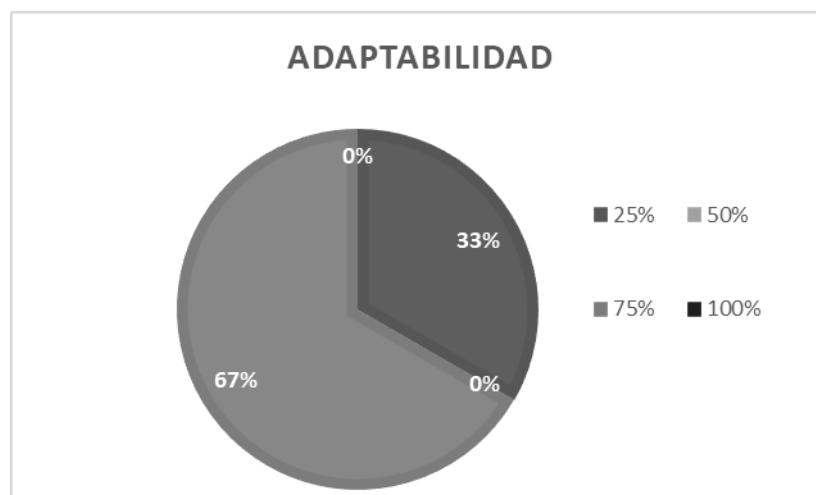


Figura 51. Adaptabilidad

Con respecto al nivel de adaptabilidad, el 67% de los candidatos obtuvieron un nivel medio de la competencia, ya que, a pesar de las dificultades encontradas al adaptarse a nuevas condiciones, lograron proponer ideas interesantes en cada una de las actividades; el 33% de los candidatos presentaron dificultades al no sentirse seguros de sus respuestas o de la interpretación de sus ideas, por lo que no tuvieron en cuenta procesos o personas que eran parte de la solución.

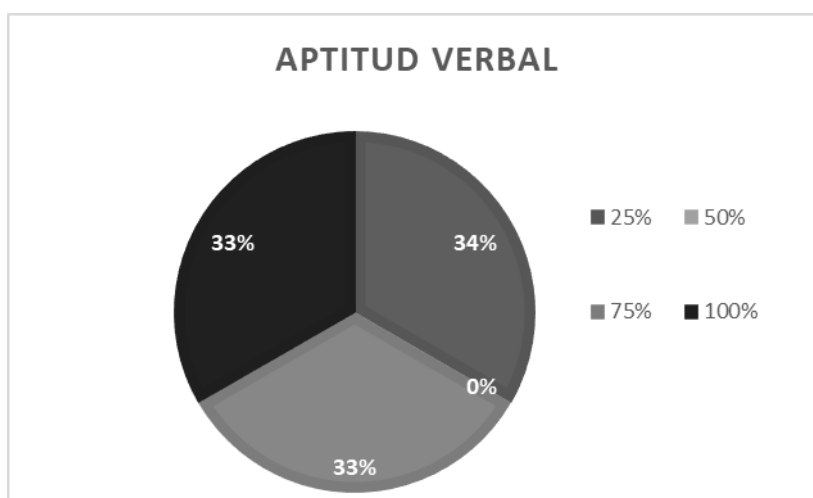


Figura 52. Aptitud verbal

Respecto al nivel de aptitud verbal, el 33% de los candidatos se destacaron con un lenguaje adecuado al nivel educativo, el cual ayudó al alcance de los objetivos propuestos; por el contrario, el 34% no desarrollaron sus ideas de forma adecuada, además de contar con acciones con exceso de confianza y ausencia de terminología pertinente dentro de la ejecución de las dinámicas ejecutadas. Un 33% alcanzó un nivel medio de la competencia, los cuales requieren de fortalecimiento de su confianza para alcanzar la excelencia y el nivel alto no se logró entre ningún candidato.

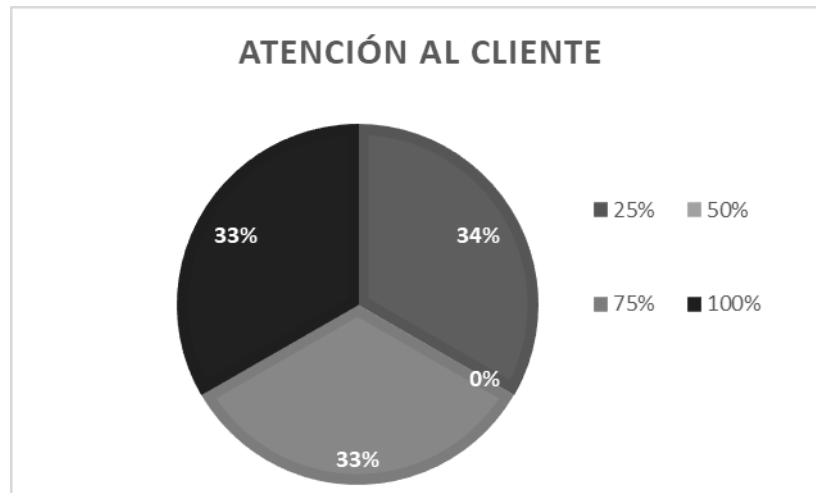


Figura 53. Atención al cliente.

Respecto al nivel de atención al cliente, un 33% de los candidatos se destacaron por superar con las expectativas de los clientes, además de la amabilidad presentada en los ejercicios; por el contrario, un 34% no se esforzaron por cumplir con los requerimientos en las diversas actividades y por último el 33% alcanzó un nivel medio de la competencia y necesitan las actitudes hacia los clientes, sin exceder la confianza.

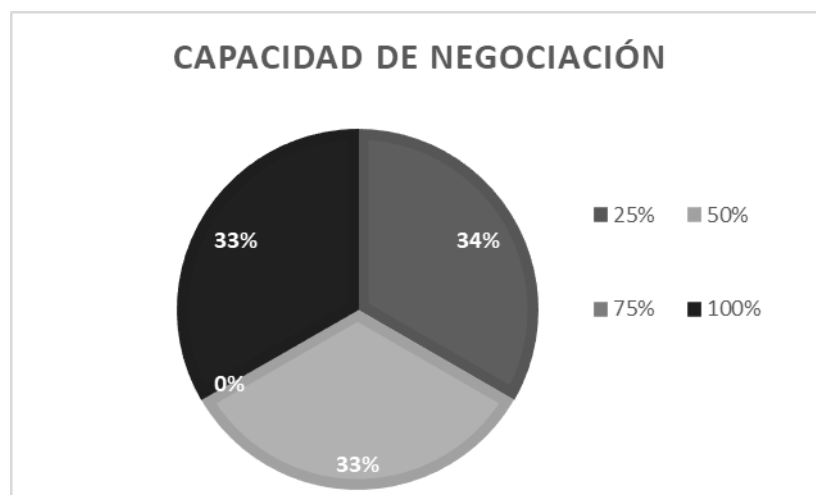


Figura 54. Capacidad de negociación

El 33% de los aspirantes obtuvieron un nivel del 100% en la evaluación de la capacidad de negociación, lo que evidencia la presencia de habilidades para persuadir; el 34% obtuvieron un nivel insuficiente puesto que no argumentaban de forma clara o se exaltaban al momento de refutar las ideas y el 33% obtuvieron un nivel medio, gracias a las ideas aportadas ante las dificultades o inconformidades hipotéticas manejadas en los ejercicios ejecutados.



Figura 55. Comunicación efectiva

De acuerdo con el nivel de comunicación efectiva, el 67% de los aspirantes poseen un nivel excelente ya que interpretaron la información de manera efectiva y fueron capaces de transformar los problemas en soluciones atractivas; caso contrario del 33%, quienes debido a la falta de claridad de sus ideas se confundían usualmente en el momento de brindar soluciones y no lograron hacer comprensible sus puntos de vista.

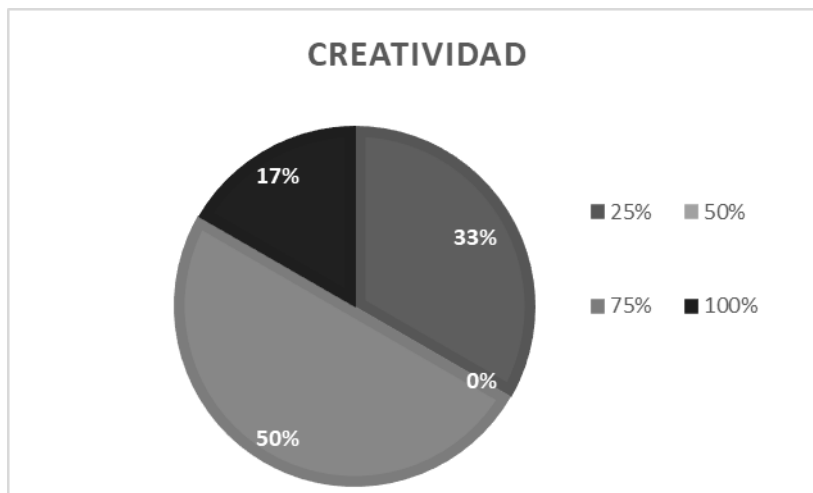


Figura 56. Creatividad

Respecto al nivel de creatividad, un 50% de candidatos realizaron propuestas creativas pero con una estructura frágil, por lo que obtuvieron un nivel medio de la competencia, un 33% de los aspirantes no desarrollaron conceptos creativos durante la ejecución de las actividades, por lo que no sugirieron alternativas creativas y aportaron conceptos básicos en los ejercicios; el 17% restante obtuvieron un nivel excelente, al proponer estilos de venta y productos innovadores, que llamaron la atención de los demás participantes.

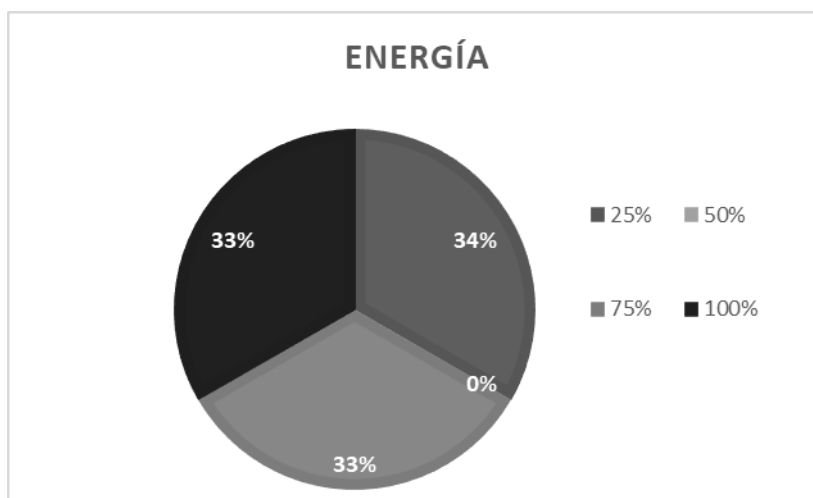


Figura 57. Energía

Respecto al nivel de energía, un 33% desarrollaron las actividades con energía positiva y mantuvieron un ritmo adecuado en cada uno de los ejercicios; un 33% lograron un nivel medio de la competencia ya que fueron menos activos, pero que contribuyeron al desarrollo normal de las actividades; el 34 % alcanzaron un nivel insuficiente debido a su nivel de participación ejecutado con desagrado.

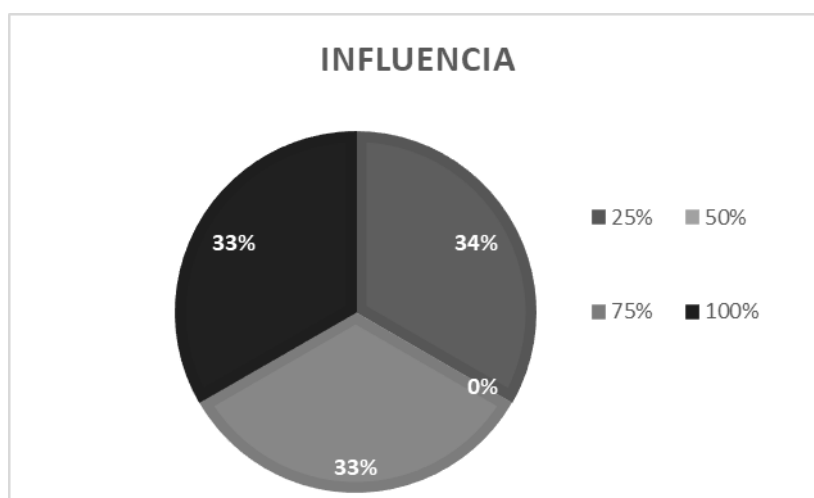


Figura 58. Influencia

Respecto al porcentaje del nivel de influencia, el 33% alcanzaron un nivel de excelencia gracias a los argumentos expuestos en los ejercicios situacionales que ayudaron a comprender de manera adecuada sus productos y puntos de vista; un 33% obtuvo un nivel alto y fueron capaces de convencer a través de ideas válidas pero que requieren de un refuerzo en comunicación asertiva para lograr persuadir a sus clientes potenciales; un 34% un nivel insuficiente, por lo que requieren de mejores herramientas para impactar en los demás.

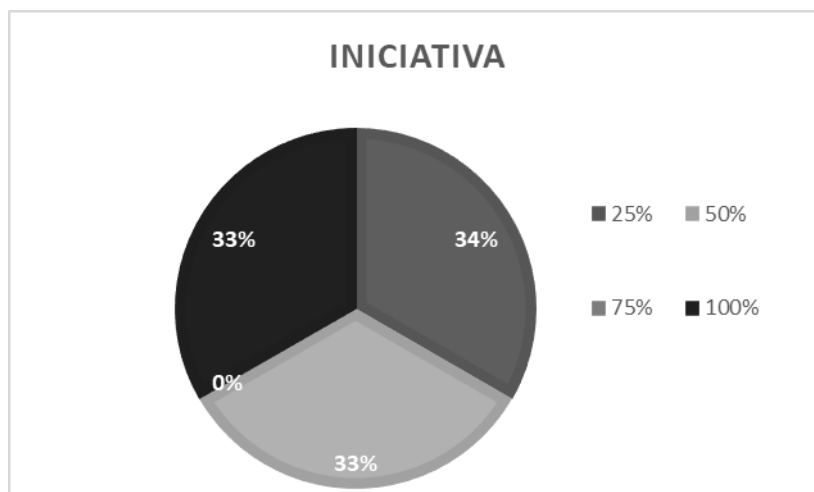


Figura 59. Iniciativa

Respecto al nivel de iniciativa, un 33% participaron activamente, mostrando interés en ser los primeros en iniciar ciertos ejercicios; un 33% de los aspirantes, mostraron inseguridad, por lo que alcanzaron un nivel medio de la competencia; y, por último, un 34% no mostró interés en ser los primeros en las actividades.

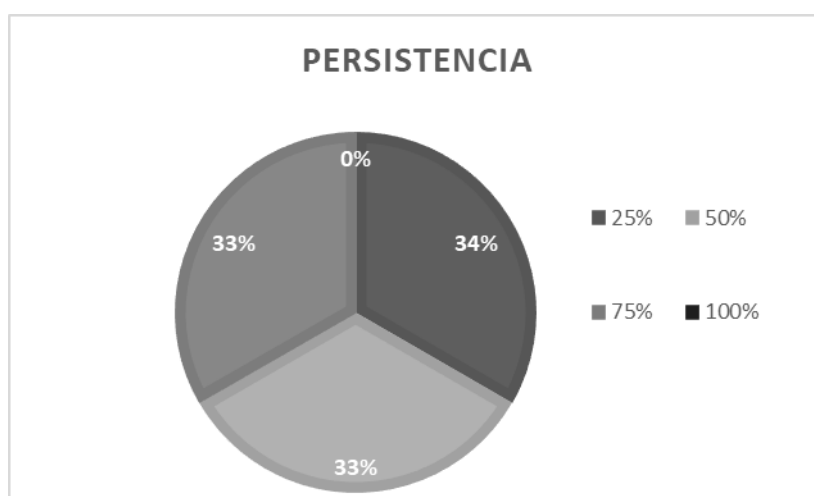


Figura 60. Persistencia

El 33% de los candidatos mostró una persistencia de nivel medio, puesto que realizaron más de un intento en las actividades que les había resultado más complicadas, pero les faltó mayor compromiso en la conclusión de las actividades; el 33% obtuvo un nivel alto, ya mostraron interés por cumplir con el objetivo de los ejercicios y el 34% obtuvo un nivel insuficiente por la falta de perseverancia en la ejecución de las actividades.

Discusión

El Assessment Center, es una herramienta clave para la disminución del riesgo de contratación de personal con pocas competencias, ya que, gracias a su metodología, se puede describir y explicar el comportamiento de una persona, además de predecir bajo que condiciones y en que otra situación se repetirá determinada reacción frente a situaciones específicas diseñadas para simular un ambiente de trabajo, de esta manera evaluar el nivel de presencia de competencias previamente identificadas para el éxito en el cargo. (Grados, 2013).

Teniendo en cuenta esta técnica para la selección de personal, es necesario conocer a profundidad el cargo, partiendo del manual de competencias, las cuales influyen en el desarrollo de un cargo en específico; por lo que es importante tener claridad en la composición y requerimiento de un puesto de trabajo para seleccionar al personal adecuado para cada organización. Por ende, el Assessment Center, es una de las herramientas clave para un profesional de la psicología, ya que permite ejercer los conocimientos adquiridos y evaluar de forma objetiva los comportamientos detectados en los candidatos.

En esta investigación realizada en una temporal de servicios, se tuvo como objetivo evaluar las competencias de los postulantes a cargos comerciales a través del Assessment Center, con el propósito de identificar las características acordes con los requerimientos de las empresas cliente; por lo que se pudo hallar comportamientos de los aspirantes frente a actividades y situaciones laborales hipotéticas, donde se pudo observar porcentajes altos de candidatos con resultados bajo la denominación “insuficiente”, lo que hace referencia a la carencia de estos aspectos importantes para ejercer un cargo comercial. Las competencias evaluadas en el

Assessment Center fueron la aceptación de normas y políticas, la actitud de servicio, la adaptabilidad, la aptitud verbal, la atención al cliente, la capacidad de negociación, la comunicación efectiva, la creatividad, la energía, la iniciativa y la persistencia, las cuales son relevantes para la fuerza comercial.

Dentro de los porcentajes de aspirantes a cargos comerciales cuyo nivel de las competencias evaluadas fue bajo, se encontró que un valor cercano al 50% no acepta normas, lo cual se vio reflejado por la falta de concentración; también, el nivel insuficiente de la aptitud verbal predominó debido al exceso de confianza y la ausencia de léxico adecuado por parte de los aspirantes. Otra competencia con resultados bajos fue la capacidad de negociación, la cual fue afectada por una comunicación no efectiva, las propuestas poco creativas y una baja capacidad para rebatir ideas; aspectos relevantes para cumplir con el perfil de un cargo comercial. Una de las competencias que mejor porcentaje de presencia en los candidatos fue la energía, la cual se evidenció luego de realizar actividades de integración, lo que ayudó a incentivar la participación de la mayoría de los aspirantes. Por otro lado, la iniciativa, contó con una presencia débil en los integrantes del Assessment Center, puesto que pocas personas estaban dispuestas a proponer nuevas acciones para el desarrollo de las actividades o incluso comenzarlas.

Es importante que los ejercicios o situaciones utilizadas en el Assessment Center se adapten a las necesidades de una empresa, por lo que las herramientas deben tener un objetivo direccionado a seleccionar el personal que cumpla con las competencias necesarias para desarrollar con éxito un cargo a partir de una recopilación y análisis de la información de un

candidato, la cual debe seguir los lineamientos de una ética que esté alineada con las políticas de la empresa y las leyes en una sociedad. Por ende, identificar los comportamientos de una persona frente a una situación, expone a dicho individuo a usar sus capacidades y es allí en donde el profesional analista puede determinar la relación entre las competencias y las reacciones ante simulaciones previamente diseñadas. (Alles, 2006).

Conclusiones

Se logra concluir que el trabajo que se realizó en dicha temporal de servicios, ACCION PLUS, cumplió las expectativas que se habían generado en un comienzo, siendo esta un gran aporte para el crecimiento y formación profesional, brindando al practicante herramientas para poder llevar a cabo parte de su formación integral.

De esta manera se logró afianzar con dichos clientes comerciales lineamientos y parámetros bajo el perfil de los candidatos a presentar en futuras ocasiones por parte de la temporal logrando contrataciones inmediatas.

Es importante resaltar que el acompañamiento por parte de la psicóloga líder de Selección logro un impacto positivo, ya que se facilitó el proceso de adaptación y aprendizaje durante este periodo.

Recomendaciones

Para un mejor desarrollo de un Assessment Center, es necesario realizar una inducción sólida de la compañía a los profesionales y practicantes que ocupen cargos relacionados con la selección de personal, puesto que se requiere de conocer las herramientas, parámetros de

contratación, políticas, restricciones, entre otros aspectos relevantes para elegir a los candidatos más adecuados para cada puesto de trabajo.

También, es importante realizar una revisión al manual de competencias de cada empresa cliente, ya que es importante tener claridad sobre las competencias a evaluar, sin generar múltiples interpretaciones, ni continuar el proceso con datos faltantes, los cuales pueden conducir a la confusión del profesional. En dado caso que la empresa posea un manual tradicional de funciones, será necesaria la construcción de un perfil de competencias, en donde se establezcan las capacidades importantes que debe tener un aspirante para ocupar un cargo y los niveles o grados requeridos de dichas competencias.

La evaluación de los candidatos debe ser objetiva, por lo que el análisis de sus comportamientos debe estudiarse a partir de las simulaciones diseñadas en el Assessment Center, teniendo en cuenta las reacciones posibles que un individuo pueda tener respecto a las actividades realizadas y determinar si dichas respuestas ante un hecho son las adecuadas para un desarrollo exitoso en un puesto de trabajo.

Es necesario no ver el Assessment Center como un gasto, sino como una inversión direccionada a seleccionar los candidatos óptimos para cubrir las vacantes disponibles en una organización, determinando la presencia de las competencias requeridas en el puesto de trabajo y la perdurabilidad de la persona en la empresa, con el fin de evitar la deserción laboral e incurrir en realizar de nuevo el proceso de contratación.

Referencias

Alles, M. (1999). *La entrevista laboral*. Argentina: Ediciones Garnica.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Alles, M. (2011). *Competitividad y gestión por competencias*. Recuperado de

<http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

Alonso, A. (2008). Assessment Centre: una solución para evaluar el talento. Recuperado de http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0805_Apd.pdf

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Díaz, M. (2006). *Assessment Center: Paso a paso*. Colombia: Psicom Editores.

Mc Gregor, D. (2000). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Volante, P. et al. (2011). *Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales*. Recuperado de https://www.gse.upenn.edu/pdf/iaeln/disenio_de_assessment_center.pdf