

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMERCIALES MEDIANTE LA ENTREVISTA
POR COMPETENCIAS Y LA PRUEBA CCV EN CANDIDATOS A CARGOS
COMERCIALES DE VENTAS Y SERVICIOS S.A

María Fernanda Gómez Menet

I.D. 000242122

Informe final

Pasantía como modalidad de grado

Supervisora:

Gladys Carolina Díaz Romero

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Floridablanca

2018.01

Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	6
Justificación.....	6
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
MARCO TEÓRICO	9
METODOLOGÍA.....	19
Proceso de selección.....	19
Participantes.....	19
Instrumentos.....	19
Procedimiento	21
Evaluación por competencias.....	23
Participantes.....	23
Instrumentos.....	24
Procedimiento	24
Evaluación del impacto	28
Participantes.....	28
Instrumentos.....	29
Procedimiento	29
Inducción corporativa.....	29
Participantes.....	30
Instrumentos.....	30

Procedimiento	31
RESULTADOS	32
Proceso de selección.....	32
Proceso de selección mes a mes	37
Evaluación por competencias.....	43
Comparativo entrevista por competencias y CCV.....	46
Evaluación del impacto	48
Comparativo entrevista por competencias, CCV y evaluación del impacto.....	49
Inducción corporativa.....	52
Inducciones mes a mes	54
DISCUSIÓN	58
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS	70
ANEXOS.....	72

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Identificación de competencias comerciales mediante la entrevista por competencias y la prueba CCV en candidatos a cargos comerciales de Ventas y Servicios S.A
AUTOR(ES):	María Fernanda Gómez Menet
PROGRAMA:	Facultad de Psicología
DIRECTOR(A):	Gladys Carolina Díaz Romero

RESUMEN

El proceso de selección es una etapa crucial para el desarrollo y el éxito de una compañía. Una de las técnicas que permiten garantizar la adecuada selección del personal es la evaluación por competencias. En la presente pasantía, se pretendió identificar cuatro competencias comerciales (Energía, Iniciativa, Motivación al logro y Persuasión) en 21 candidatos a cargos comerciales de la sede de Bucaramanga de Ventas y Servicios S.A. Para ello, se analizaron los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista por competencias, previamente diseñada, y de la prueba CCV. A nivel general, se identificó que los niveles de competencia arrojados en la prueba CCV eran superiores a los observados en la entrevista por competencias. Además, la evaluación de impacto que se realizó tras un mes de antigüedad arrojó resultados inferiores a los encontrados en la prueba CCV y similares a los de la entrevista por competencias. De esta forma, se hace evidente que la entrevista por competencias es un instrumento importante en la selección de personal y que debe asociarse con las pruebas psicotécnicas y con los demás instrumentos con el fin de facilitar una identificación más precisa de las competencias y favorecer la contratación de los candidatos más idóneos para los cargos comerciales.

PALABRAS CLAVE:

Selección de personal, entrevista por competencias, pruebas psicotécnicas, competencias comerciales.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Identification of commercial skills through the competency-based interview and the CCV test in candidates for commercial positions in Ventas y Servicios S.A.

AUTHOR(S): María Fernanda Gómez Menet

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Gladys Carolina Díaz Romero

ABSTRACT

The selection process is a crucial stage for the development and success of a company. One of the techniques that guarantee the adequate personnel selection is the competency-based assessment. In this internship, it was intended to identify the commercial skills (Energy, Initiative, Motivation to Achievement and Persuasion) of 21 candidates to commercial positions in Ventas y Servicios S.A. To do this, the results obtained in the application of the competency-based interview, previously designed, and the CCV test were analyzed and it was identified that the competencie\'s levels shown in the CCV test were higher than those observed in the competency-based interview. In addition, the impact assessment yielded results inferior of those found in the CCV test and similar to those of the competency-based interview. In this way, it becomes evident that the competency-based interview is an important element of the personnel selection and that it has to be associated with psychometric tests to facilitate a precise identification of the skills and favor to hire appropriate candidates for commercial positions.

KEYWORDS:

Personnel selection, competency-based interviews, psychometric tests, commercial skills.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo divulgar los resultados obtenidos mediante las actividades realizadas en el desarrollo de la pasantía en Ventas y Servicios S.A. De ahí que la pasantía efectuada estuvo enmarcada en un proceso de evaluación de competencias mediante la aplicación de una entrevista por competencias y de la prueba CCV (Coeficiente de Competencias para Vendedores). Así pues, este trabajo se divide en cinco principales secciones: el capítulo de introducción, en la que se puede encontrar la justificación y los objetivos planteados; el capítulo de marco teórico en el que se realiza una conceptualización de las principales variables de la pasantía; la sección de metodología, en la que se presenta la población y las actividades que se llevaron a cabo durante los seis meses; el capítulo de resultados, en el que se expone el producto obtenido mediante las actividades; y por último, el capítulo de discusión, en el que se plantean las conclusiones y las recomendaciones de la pasantía.

Justificación

Ventas y Servicios S.A. es una compañía de Outsourcing e Insourcing con más de 40 años de experiencia que cuenta con 6 sedes en ciudades principales (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla y Pereira), y que tiene más de seis mil colaboradores a nivel nacional (Ventas y Servicios S.A., s.f.). La compañía tiene en su portafolio los servicios de cobranzas, ventas multicanal, gestión de servicio al cliente, además de estar encargada de seleccionar, capacitar y administrar al personal de las áreas comerciales, administrativas y operativas de organizaciones de varios sectores de la economía.

Teniendo en cuenta lo anterior, la selección de personal es una de las actividades que se llevan a cabo continuamente en la organización. Es importante recalcar que el proceso de selección es de gran importancia para la empresa puesto que hace parte de los servicios que brinda a sus

clientes. Asimismo, es una etapa crucial para el desarrollo exitoso de la compañía ya que un adecuado proceso de selección favorece la rápida acomodación del colaborador a las nuevas condiciones del cargo y permite un aumento de su productividad, generando así una mejor calidad de servicio y mayores ganancias para la empresa (López, 2010).

De ahí que, el proceso de evaluación que mejor responde a la preocupación de la organización por implementar métodos que limiten las equivocaciones a la hora de gestionar su personal, es la evaluación por competencias. Este tipo de evaluación permite obtener información profunda acerca de las competencias de un individuo y compararla con las competencias necesarias para un cargo en específico, con el fin de elegir al candidato que más se ajusta a la vacante (Gil, 2007).

De esta forma, la presente pasantía cobra importancia ya que permitió identificar competencias comerciales en candidatos a cargos comerciales de Ventas y Servicios S.A. mediante los resultados obtenidos en la aplicación de una entrevista por competencias, previamente diseñada, y de la prueba CCV. Con esto se buscó llevar a cabo una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa, facilitando así una identificación más precisa de las competencias y permitiendo un mayor grado de acierto en la posterior elección de los futuros colaboradores.

Asimismo, se pretendió contribuir al bienestar del futuro colaborador, puesto que, al elegir al candidato adecuado, con la experiencia, los conocimientos y con las competencias apropiadas para la vacante, se favoreció su adaptación al cargo, su satisfacción laboral y su buen desempeño en la empresa, reduciendo las posibilidades de retiro o de abandono de cargo que generan un costo adicional para la empresa.

Por último, esta pasantía permitió el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y conocimientos a nivel profesional con respecto al proceso de selección y se consolidaron

habilidades de identificación de competencias mediante la entrevista y la aplicación de pruebas. Por otro lado, mediante la inducción corporativa se lograron adquirir habilidades para hablar en público y el manejo de grupos.

Objetivo general

Identificar competencias comerciales mediante la aplicación de la entrevista por competencias y la prueba CCV, en candidatos a cargos comerciales de Ventas y Servicios S.A.

Objetivos específicos

- Diseñar un formato de entrevista por competencias para los cargos comerciales de Ventas y Servicios S.A.
- Evaluar las competencias de los candidatos para cargos comerciales mediante la aplicación de la entrevista por competencias y la prueba CCV.

MARCO TEÓRICO

La globalización de la economía y la fuerte competencia en los mercados ha introducido nuevas necesidades en el mundo del trabajo, generando cambios continuos en las organizaciones y aumentando cada vez más las exigencias para los trabajadores (López, 2010). Debido a lo anterior, una de las ramas de la psicología que presenta más demanda en la actualidad es la psicología organizacional.

La psicología aplicada a las organizaciones surgió a comienzos del siglo XX con los escritos de Walter Dill Scott y de Hugo Münsterberg, en los que se trataron temas relacionados con la selección de personal, los métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y las técnicas para el mercadeo y la publicidad (Gómez, 2015). Dichos escritos fomentaron el interés por el estudio del comportamiento en el ámbito laboral, sin embargo, los mayores avances en este campo se presentaron a partir de las guerras mundiales. La entonces llamada Psicología Industrial tuvo un rol importante durante la Primera Guerra Mundial gracias a los Test Army Alpha y Army Beta, diseñados en Estados Unidos con el fin de seleccionar a los mejores reclutas y remitirlos a los puestos más adecuados (Gómez, 2015). Luego, durante la Segunda Guerra Mundial, en 1944, la American Psychological Association (APA) reconoció oficialmente el carácter científico de la Psicología Industrial y se creó una división consagrada a esta disciplina (Enciso y Perilla, 2004).

Retomando a Gil (2007), el enfoque que entonces primaba en las organizaciones definía a las personas (trabajadores) como un coste que era preciso controlar y minimizar, no obstante, a partir de mediados de los años ochenta, dicha perspectiva comenzó a generar ciertas controversias. A raíz de lo anterior, surgió el enfoque de recursos humanos con el fin de sustituir al enfoque que Gil (2007) denomina enfoque de personal. El enfoque de recursos humanos implicó considerar a las personas como el principal recurso con que cuenta la empresa y busca fomentar sus capacidades

para garantizar el desarrollo de la organización (Gil, 2007). De esta forma, las investigaciones en el campo de la Psicología Organizacional empezaron a orientarse hacia el estudio de las variables relacionadas con el bienestar del colaborador y de cómo influían en su desempeño laboral.

Actualmente, la Psicología Organizacional se puede definir como la disciplina que estudia los procesos psicológicos humanos en el contexto organizacional y la forma en que los fenómenos organizacionales impactan a las personas (Zepeda, 1999, citado en Gómez, 2016). Acorde a Aamodt (2010), citado en Gómez (2016), los principales objetivos de esta rama de la psicología son aumentar la productividad de las organizaciones y favorecer el bienestar de los trabajadores. Para ello, existen dos perspectivas de la disciplina: la perspectiva industrial, que se enfoca en las competencias necesarias que deben tener los colaboradores para realizar un trabajo en específico, el diseño de cargos, la selección y la capacitación; y la organizacional, que refleja más el interés del empleado y busca crear una estructura y una cultura que motive a los colaboradores y les proporcione condiciones seguras que propicien un buen ambiente laboral (Gómez, 2016; Enciso y Perilla, 2004).

Teniendo en cuenta lo anterior, el arte del reclutamiento y la selección de personal es uno de los pilares de la Psicología Organizacional y contribuye tanto al desarrollo de la organización como al bienestar del colaborador. Partiendo de Castaño, López y Prieto (2011), el proceso de reclutamiento y selección “se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa” (p. 7). Este proceso se considera como un paso crucial, ya que el colaborador es el recurso más importante de una organización y será la clave para el desarrollo exitoso de cualquier empresa. Así pues, al elegir al candidato adecuado, con la experiencia, los conocimientos y con las competencias apropiadas para la vacante, se favorecerá su acomodación a las funciones y condiciones del cargo,

lo que permitirá fomentar su satisfacción laboral y su buen desempeño en la empresa (López, 2010).

Es importante tener en cuenta que existen varias etapas para el desarrollo adecuado de un proceso de selección. Como requisito previo, se debe tener claridad sobre el perfil de cada uno de los cargos de la empresa. Según Grados (2013), una vez se tiene claro este aspecto, la selección de personal inicia con una vacante, generada por la creación de un nuevo cargo, de una promoción o de una baja de personal. Dicha vacante es requerida por la institución con el fin de garantizar su buen funcionamiento. Después de recibir la requisición del cargo, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento en el que se publica la vacante a través de diferentes medios con el fin de atraer al mayor número de personas calificadas para el cargo (López, 2010).

El proceso de selección en sí, comienza cuando ya se tienen los candidatos probables para el puesto (Grados, 2013). Estos candidatos serán evaluados mediante herramientas tales como pruebas técnicas y psicotécnicas, entrevista, verificación de referencias, entre otras (Ernest y Young Consultores, 1998). Luego, se analizan los resultados obtenidos y se elige a la persona que tendrá mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente en el cargo. De esta forma, la selección de personal se entiende como el conjunto de técnicas orientadas a encontrar a la persona más apropiada para determinado cargo de una institución (Grados, 2013).

Así pues, el éxito de una organización está íntimamente relacionado con el acierto en la elección de las personas correctas para el desarrollo de las actividades de la institución pues implica un aumento de la productividad y eficiencia en los procesos (Ernest y Young Consultores, 1998). Hoy en día, una de las técnicas para garantizar la adecuada selección es la evaluación por competencias de los candidatos.

El concepto de competencia surgió a partir de los trabajos realizados en Norteamérica a finales de la década de 1960 y principios de 1970 y se relaciona con los conceptos de aptitud, capacidad y disposición (Gil, 2007). Alles (2008) sugiere definirla como un conjunto de características de la personalidad que se manifiestan en forma de comportamientos y que está causalmente relacionada con el desempeño en el ámbito laboral. Por su parte, Tejada y Navío (2005), designan las competencias como “conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber-hacer y saber-estar para el ejercicio profesional” (p.5).

En la actualidad, no existe un consenso que permita clasificar las competencias de forma generalizada, por lo que se puede encontrar una gran variedad de tipologías en la literatura. De dichas tipologías se puede destacar a García (2009) que propone clasificar las competencias en cuatro niveles según su alcance. En el primer nivel, están las competencias básicas o instrumentales que la autora asocia con los conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación básica, como la lectura, el cálculo, entre otras. Estas competencias están generalmente orientadas hacia a la resolución de los problemas cotidianos y facilitan el posterior ingreso al mundo del trabajo. En el segundo nivel, se encuentran las competencias genéricas o generales que se destacan por ser capacidades y atributos necesarios en todos los ámbitos profesionales como el trabajo en equipo, entre otras habilidades. En tercer lugar, están las competencias técnicas o especializadas que se caracterizan por ser habilidades necesarias para el desempeño en un área en específico y que son difícilmente transferibles a otros campos de trabajo como por ejemplo el manejo de maquinaria especializada. Por último, García (2009) denomina metacompetencias a aquellas competencias genéricas, de alto nivel tales como el análisis de problemas, la metacognición, la autoevaluación, etc, que permiten la adquisición de nuevas competencias.

Por su parte, Escobar (2011) establece una lista de cuatro tipos de competencias adicionales. En primera instancia, designa a aquellas competencias que permiten a la adaptación de un profesional a la organización como betahabilidades. Aquí se encuentran habilidades tales como la toma de riesgo, la tenacidad, entre otras. Como segunda categoría, el autor agrega las habilidades operativas, que se asocian con la eficacia del desempeño individual en el lugar de trabajo como por ejemplo la disciplina, la auto-organización, la comunicación oral y escrita, entre otras competencias. En tercera instancia, se hallan las habilidades interpersonales que son necesarias en puestos de contacto social y que están relacionadas con la interacción del sujeto con otras personas, dentro de las cuales se pueden destacar la atención y orientación al cliente, la escucha activa, la persuasión. Como última categoría, añade las competencias directivas, que se entienden como habilidades fundamentales para poder dirigir a otras personas dentro de una organización, tales como el liderazgo de grupos, la delegación y demás.

Como lo escribe Alles (2005), trabajar por competencias implica haber elaborado el perfil de la vacante y conocer las características individuales que más se acomodan con las necesidades de la institución. Aquí es importante recalcar que las competencias requeridas para cada cargo difieren dependiendo de las especialidades y el nivel de responsabilidad del puesto en la compañía (Alles, 2008).

Sumado a esto, Levy-Leboyer (1992), citada en Alles (2008), afirma que las competencias se manifiestan a través de comportamientos observables que son susceptibles de ser evaluados. Así pues, la evaluación de competencias es un proceso mediante el cual se recolecta información acerca de las competencias de un individuo y se comparan con las competencias necesarias para un cargo en específico (Gil, 2007). A partir de dicha comparación se formula un posterior juicio de valor acerca de la capacidad que tendrá el individuo para ajustarse al cargo.

Las competencias laborales pueden ser evaluadas en diferentes momentos, ya sea antes de su incorporación a la organización mediante el proceso de selección, o después de su vinculación con la empresa, por medio de las evaluaciones de desempeño (Gil, 2007). De esta forma, según Beutelspacher y Castro (2006), citados en Gil (2007), la evaluación de competencias posee dos finalidades: una de tipo psicosocial, que busca conocer el rendimiento de los empleados y pretende fomentar el desarrollo individual y la adaptación de las personas a su ambiente laboral; y otra de tipo administrativo, que contribuye en la selección del personal más adecuado para cubrir las vacantes en la organización, que permite la toma de decisiones sobre los incrementos salariales o realización de acciones formativas, entre otros.

Para evaluar las competencias laborales existen diversas técnicas, de las cuales se pueden destacar la entrevista por competencias y las pruebas psicométricas. La entrevista por competencias es una técnica que se puede utilizar para seleccionar todo tipo de personal y que permite conocer con cierta profundidad a los candidatos, indagando sobre su comportamiento laboral pasado (López, 2010). Mediante este instrumento se pretende pronosticar las posibles conductas futuras de la persona en la organización, partiendo del hecho que los seres humanos poseen conductas que tienden a repetir a lo largo de su vida. De esta forma, la entrevista es una de las herramientas que más influencia debe tener en la decisión final del psicólogo ya que al indagar sobre cómo se ha comportado una persona ante una determinada situación laboral, es posible predecir cómo actuará si le ocurre algo similar en su nuevo lugar de trabajo (López, 2010).

Este tipo de entrevista se diseña basándose en el análisis previo del puesto, de las competencias técnicas, de la experiencia funcional, de las competencias profesionales y de las capacidades sociales necesarias para el buen desempeño del colaborador en el cargo (López, 2010). A partir de estas vertientes se elabora una serie de preguntas conductuales con el fin de establecer

el perfil profesional de cada uno de los candidatos de forma objetiva. Según López (2010), el éxito de la entrevista depende en gran parte de cómo se pregunta y de la capacidad del entrevistador para escuchar.

Diversos autores (Alles, 2008; López, 2010) recomiendan realizar una valoración de las respuestas obtenidas en la entrevista por competencias tomando como base la escala de Spencer y Spencer (1993), en la que evalúan las competencias mediante cuatro niveles. El nivel A (Alto) corresponde a un desempeño superior al promedio de los candidatos con respecto a determinada competencia; el nivel B (Bueno) equivale a un nivel de competencia estándar comparado a las demás personas; el nivel C (Mínimo necesario) representa un nivel mínimamente aceptable para poder tener un desempeño eficaz en su cargo, por debajo de este umbral no se considera competente para el puesto; por último, el nivel D (Insatisfactorio) designa una nivel bajo de competencias y en el que el candidato no se ajusta para el cargo (Alles, 2008).

Adicionalmente, las pruebas psicológicas son un instrumento a tener en cuenta para la selección de personal, ya que permiten evaluar distintas facetas de los candidatos, en especial algunos rasgos de personalidad y características individuales que podrían influenciar en el desempeño laboral (López, 2010). De esta forma, la evaluación psicotécnica es un elemento que enriquece el proceso de selección y generalmente confirma lo evaluado en la entrevista por competencias (López, 2010). Actualmente, existen numerosas pruebas psicotécnicas enfocadas en evaluar competencias laborales, facilitando la selección de los candidatos más oportunos para las vacantes.

El CCV (Coeficiente de Competencias para Vendedores) es una de las pruebas psicotécnicas que permite medir competencias laborales para cargos comerciales. Esta prueba fue desarrollada en el año 2005 por V & A Consultores, tras haber realizado numerosas investigaciones en

vendedores de distintas empresas latinoamericanas durante dos años, con el fin de identificar características específicas de los vendedores exitosos (V & A Consultores, 2007). De ahí que el propósito principal de la prueba es poder predecir el éxito comercial de los vendedores. Este instrumento consta de 92 preguntas que evalúan seis competencias comerciales:

- Motivación al logro
- Energía
- Iniciativa
- Persuasión
- Confianza en sí mismo
- Fortaleza del ego

Para definir las competencias evaluadas en el CCV, los autores se basaron en el diccionario de competencias de Alles (2002). De esta forma, se entiende a la Motivación al logro o la Orientación a los resultados como “la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización” (Alles, 2002, p. 33). Las personas con alto nivel de Motivación al logro/Orientación a los resultados se preocupan por los resultados de la organización y siempre se plantean objetivos superiores a los que se han fijado para su cargo. Además, proponen alternativas con rapidez aun cuando se presentan problemas complejos; y en escenarios cambiantes, proporcionan soluciones que le dan un valor agregado a la organización (Alles, 2002).

Por otro lado, según Alles (2002), la Energía se entiende como “la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad” (p. 19). De acuerdo con dicha autora, los colaboradores con niveles altos en esta competencia se identifican por su gran dinamismo y por su capacidad para el

trabajo duro. Sumado a esto, estas personas son reconocidas por sus compañeros como un motor que transmite energía al equipo de trabajo al que pertenece.

Asimismo, la Iniciativa se comprende como “la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje” (Alles, 2002, p. 37). Adicionalmente, consiste en tener la capacidad para decidir, estar orientado a la acción y utilizar la rapidez como una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta lo planteado por Alles (2002), las personas con alta iniciativa tienen predisposición para emprender acciones de mejora antes de que se haya presentado un problema concreto y ven los cambios como oportunidades.

En relación con la Persuasión o Influencia, Alles (2002) define esta competencia como la acción de “convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás” (p. 48). De ahí que los vendedores con alto nivel de Persuasión utilizan estrategias conformadas por diferentes acciones con el fin de influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado; también puede utilizar expertos o a terceros para influir (Alles, 2002).

La Confianza en sí mismo se describe como el “convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema” (Alles, 2002, p. 47). Esta competencia también implica enfrentar nuevos retos manteniendo una actitud de seguridad y confianza en las propias decisiones y posibilidades. Además, las personas con Confianza en sí mismo son capaces de enfrentarse a los clientes con convicción y seguridad (Alles, 2002).

Por último, la Fuerza de ego o Tolerancia a la presión se entiende como la “habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad” (Alles, 2002, p. 55). De ahí que las personas con niveles altos en esa competencia tienen la habilidad de trabajar con eficiencia y alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, además de mantener una actitud positiva a pesar de las dificultades (Alles, 2002).

Se comprobaron la confiabilidad y la validez de la prueba CCV por medio de diversas investigaciones en países de Latinoamérica tales como Chile, Perú, Argentina y México. Se puede destacar un estudio realizado en Perú, en el que se le aplicó la prueba CCV a 55 ejecutivos de crédito de consumo de una entidad financiera y se analizaron sus comisiones. Ahí se observó que aquellos ejecutivos recomendados por la prueba CCV (cuyos resultados superaban el puntaje de 50) obtuvieron mayores comisiones que aquellos que habían perdido la prueba (V & A Consultores, 2007). Asimismo, en un investigación realizada en un banco chileno, se evaluaron las comisiones obtenidas por los ejecutivos bancarios que fueron contratados por su puntaje mayor a 50 en la prueba CCV. En dicho estudio se demostró que las personas que obtuvieron un puntaje superior a 80 en la prueba, vendieron un promedio mensual en créditos mayor a aquellos ejecutivos que obtuvieron un puntaje inferior a 80 (V & A Consultores, 2007). Así pues, se evidencia que a nivel general, la prueba CCV genera predicciones confiables y precisas con respecto a las competencias comerciales y el futuro éxito de los candidatos.

En suma, la evaluación por competencias y el uso de herramientas tales como la entrevista por competencias y las pruebas psicotécnicas responden a la preocupación de las organizaciones actuales por implementar métodos que limiten las equivocaciones a la hora de gestionar su personal, además de incrementar la calidad de sus procesos y por ende su competitividad en el mercado (López, 2010). Así, mediante la gestión por competencias del talento humano, las

compañías buscan desarrollar colaboradores con un alto desempeño, que realicen las tareas asignadas con eficiencia, y para ello, el primer paso a seguir es, sin lugar a dudas, una adecuada selección de personal por competencias (López, 2010).

METODOLOGÍA

Proceso de selección

En el transcurso de la pasantía, las principales actividades realizadas estaban enfocadas en apoyar el proceso de selección de la institución. Aquí se brindó un apoyo en todas las etapas del proceso de selección (pre, durante y post), en la citación de candidatos, la aplicación de pruebas, la realización de assessment center, de entrevistas, de referenciación y en algunas ocasiones la solicitud de estudios de seguridad.

Participantes. La población cubierta por los procesos de selección realizados durante la pasantía estuvo conformada por candidatos que se postularon a las convocatorias abiertas por la organización y que se acomodaban a los principales requisitos de las vacantes. Dichas vacantes eran en su mayoría para cargos comerciales en los bancos clientes (Banco de Occidente y Banco Popular), pero también se realizaron procesos de selección para el área de cobranza, para el área administrativa, para el cliente Porvenir, entre otros. Los participantes podían ser tanto hombres como mujeres mayores de 18 años, sin tener límite de edad. La inclusión de los candidatos al proceso de selección dependía principalmente de su experiencia anterior en cargos similares al de la convocatoria.

Instrumentos. Ventas y Servicios S.A. posee una serie de instrumentos que se deben aplicar durante el proceso de selección. A continuación, se describe cada uno de ellos:

Inventario del trabajador productivo y confiable (ERI). Es una prueba que evalúa las características de la personalidad de los candidatos tales como honestidad, productividad, compromiso a largo plazo, madurez emocional, servicio al cliente responsabilidad y desempeño seguro de accidentes laborales, mediante 81 items. Esta prueba se aplica a todos los candidatos sin importar el tipo de cargo al que se haya postulado. Se puede realizar presencialmente o por medio de una plataforma en internet.

Coficiente de competencias del vendedor (CCV). Esta prueba permite identificar competencias comerciales en los candidatos con el fin de predecir su futuro desempeño como vendedor. Las competencias evaluadas son: iniciativa, energía fortaleza del ego, persuasión, confianza en sí mismo, orientación al logro. Esta prueba solo se les aplica para candidatos a las vacantes comerciales, donde el mínimo puntaje para aprobar según el perfil empresarial es de 40%.

16 PF, IPV, Valanti, Frases incompletas, Ortografía. Estas pruebas solo se aplican para algunas vacantes o para promociones internas. Permiten evaluar la personalidad, los valores, las habilidades comerciales y la ortografía de los candidatos.

Habeas data. Este documento debe ser firmado por cada candidato con el fin de autorizar a la organización para acceder a los datos personales de su hoja de vida, además de permitir realizar el análisis de antecedentes jurídicos, entre otros procedimientos. Mediante este documento se cumple con la ley 1581 de protección de datos personales.

CIFIN. Este documento es una autorización que da el candidato a la empresa para permitirle conocer su estado financiero. Dicho documento se usa para el estudio de seguridad que requiere el cliente banco. La organización cuenta con dos tipos de CIFIN, uno para el cliente Banco de Occidente y otro para los demás clientes de Ventas y Servicios S.A.

Assessment center para la campaña de tarjeta de crédito y libranza. Esta actividad se realiza en conjunto con las coordinadoras de las áreas de tarjeta de crédito o de libranza dependiendo de la vacante que se desea suplir. Aquí se busca identificar las competencias comerciales de cada candidato mediante varios ejercicios, para luego elegir a la persona que más se ajuste a la vacante.

Formato de entrevista psicológica. La compañía cuenta con un formato estándar entrevistas psicológicas en que se encuentran varios apartados dentro de los cuales se pueden encontrar el apartado de datos personales, de formación académica, de experiencia laboral, de conformación familiar, entre otros.

Preguntas BPO. Mediante este formato de preguntas se pretende identificar a aquellas personas que ya hayan laborado con una compañía de outsourcing para el Grupo Aval y realizar los procesos adicionales en el caso en que queden seleccionadas para la vacante.

Formato de referencias laborales. Este formato se requiere para poder realizar las referencias laborales de los candidatos. Dichas referencias se pueden realizar con el anterior jefe inmediato del postulante o directamente con el área de talento de la anterior empresa en la que estuvo laborando.

Procedimiento. El proceso está principalmente orientado a seleccionar una gran gama de colaboradores dependiendo de las necesidades de la organización. Para poder iniciar el proceso de selección es necesario el documento de formalización de la vacante o requisición que es enviado desde la sede principal de la compañía en Bogotá, a solicitud de los jefes inmediatos de la compañía. A partir de ese momento se puede dar inicio al proceso formal de selección.

En primer lugar, la analista profesional de talento humano se encarga de realizar el proceso de reclutamiento, creando las diferentes convocatorias en medios como Computrabajo, El empleo

o Vincuventas, con el fin de atraer a la mayor cantidad de postulantes. Una vez creada la convocatoria, se analizan las hojas de vida de los candidatos y se seleccionan a aquellas personas cuyas características se acomodaban más con los requisitos de los cargos.

Posteriormente, se efectúan las citaciones para el proceso de selección. Aquí se le explica a cada candidato acerca de las condiciones del cargo, los horarios laborales, el tipo de contrato y el salario respectivo a cada cargo. Si la persona sigue interesada por la oferta laboral, se le invita a realizar las pruebas (ERI, CCV o 16 pf dependiendo del cargo) de forma presencial en las instalaciones de la compañía, o se le envía por vía electrónica. Adjunto con las pruebas se le solicita al candidato firmar los documentos de Habeas Data, el Cifin y las preguntas BPO para los posteriores estudios de seguridad.

Después de calificar las pruebas aplicadas, aquellas personas que se encuentran dentro del perfil requerido para la vacante son citados para un assessment center. En dicha actividad están presentes las coordinadoras de las campañas de tarjeta de crédito o de libranzas, además de la analista profesional de talento humano y de la aprendiz de psicología. Es importante aclarar que esta actividad solo se realiza para cargos comerciales para el Banco de Occidente. El assessment center se divide en dos secciones: en un primer momento se explica con más profundidad las funciones del cargo y las tablas comisionales a las que se tiene acceso; luego se entrega un ejercicio a cada candidato con el fin de evaluar sus competencias comerciales. Después del ejercicio de socialización, las coordinadoras de las campañas en conjunto con la representante de talento humano se encargan de deliberar y elegir a las personas que continuarán con el proceso de selección.

A continuación, se realiza la entrevista psicológica con el fin de conocer más a profundidad a los candidatos y detectar algunas características que no se habían evidenciado durante el

assessment center. Sumado a esta entrevista, se plantearon algunas preguntas por competencias con el fin de evaluar más a fondo sobre las habilidades comerciales de los participantes.

Por último, se realizan los estudios de seguridad requeridos por los clientes banco y se lleva a cabo la verificación de referencias laborales de los candidatos. Aquí se contacta por medio telefónico a los anteriores empleadores de los postulantes con el fin de validar el tiempo en el que estuvo trabajando en dichas compañías, además de conocer algunos aspectos de su desempeño laboral.

Una vez realizados todas las etapas del proceso de selección se procede al proceso de contratación de los candidatos que más se ajustan al perfil de la vacante. Aquí se debe enviar el cuadro de contratación con los datos de las personas seleccionadas a la analista de contratación para solicitar los exámenes de ingreso y la documentación necesaria a los futuros colaboradores.

Dentro de los vacantes para los cuales se realizó proceso de selección se encuentran cargos tales como ejecutivo junior de tarjeta de crédito, ejecutivo de libranza, ejecutivo comercial, asesor de cobranza, asesor de captura de datos, validador documental, aprendiz SENA, entre otros.

Evaluación por competencias

Como complemento al formato de entrevista elaborado por Ventas y Servicios S.A., se realizaron algunas preguntas a los candidatos a vacantes comerciales con el fin de evaluar las cuatro principales competencias comerciales requeridas para el perfil de cargo de las vacantes. Dichas preguntas fueron elaboradas teniendo en cuenta la prueba CCV y el diccionario de competencias de Alles (2002).

Participantes. La entrevista por competencias se aplicó a partir del mes de febrero de 2018 a los candidatos a las vacantes para los cargos de Ejecutivo junior de tarjeta de crédito y de Ejecutivo de libranza de la sede Bucaramanga. Se eligió evaluar las competencias comerciales de

estos candidatos debido a su proximidad y a la mayor facilidad para realizar su respectiva evaluación de impacto. De modo que se aplicó únicamente la entrevista por competencias a esta población de colaboradores.

Instrumentos. En el marco del diseño de la entrevista por competencias se elaboraron algunos instrumentos para facilitar la evaluación de las competencias comerciales.

Formato de entrevista por competencias. Para llevar a cabo la entrevista por competencias se realizó un formato que comprende las preguntas planteadas para cada competencia comercial. Dicho formato se puede encontrar en el apartado de anexos (ver Anexo 2).

Matriz de evaluación de competencias. Además, se elaboró una matriz de evaluación por competencias basada en la escala de Spencer y Spencer (1993), citada en Alles (2008), con el fin de sintetizar la información obtenida en la entrevista por competencias (ver Tabla 3 o Anexo 3). Aquí se evalúan las competencias comerciales de Energía, Iniciativa, Motivación al logro, y Persuasión.

Procedimiento. Inicialmente, se decidieron evaluar las competencias de Energía, Iniciativa, Motivación al logro y Persuasión, puesto que estas competencias se encuentran incluidas en los perfiles de cargo de las vacantes comerciales de la compañía. Para realizar la definición de dichas competencias se tuvo en cuenta la prueba CCV y el diccionario de competencias de Alles (2002) y se elaboró un documento con las respectivas definiciones (ver Anexo 1).

Posteriormente, se elaboraron las preguntas de la entrevista por competencias teniendo en cuenta las principales competencias requeridas para los cargos comerciales de la compañía. Cabe resaltar que la entrevista por competencias que se diseñó está compuesta por siete preguntas, de las cuales dos están orientadas a evaluar la competencia de Energía, dos evalúan la Iniciativa, dos

evalúan Motivación al logro y una evalúa la competencia de Persuasión, como se puede observar a continuación:

Tabla 1.

Entrevista por competencias.

Competencias Comerciales		
Dimensión	Primer nivel	Segundo nivel
1	Energía: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de productividad (Alles, 2002)	1) Deme un ejemplo de una tarea especial, en algún trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo, ¿cómo lo manejo?, ¿cuál fue el resultado? 2) ¿Ha dejado alguna vez actividades en el trabajo sin terminar? ¿Puede darme un ejemplo?
2	Iniciativa: Predisposición que se tiene para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados, sin la necesidad de un requerimiento externo. (Alles, 2002)	3) Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo? 4) Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?
3	Motivación al logro: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares (Alles, 2002)	5) ¿Puede contarme alguna ocasión en la se marcó objetivos superiores a los establecidos? 6) Cuénteme una situación en la que realizó un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que se había propuesto.
4	Persuasión: Es la intención de convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos (Alles, 2002)	7) Me gustaría que esta pluma me la ofrezca para que la compre ¿Qué diría para convencerme de comprarla?

Las preguntas se usaron como complemento a la entrevista psicológica y se realizaron al final de dicho instrumento para los candidatos a cargos comerciales. Para el análisis de la información recolectada, se tomó como base la escala de Spencer y Spencer (1993), citada en Alles (2008), en la que evalúan las competencias mediante cuatro niveles. Aquí se tuvieron en cuenta los niveles planteados por Alles (2008) en cada una de las competencias.

Tabla 2.

Niveles de competencias comerciales según Alles (2008).

Competencia	Niveles			
	A	B	C	D
Energía	Alto nivel de dinamismo trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo prolongadas. Es reconocido por compañeros como un motor que transmite energía al grupo.	Demuestra dinamismo y trabajando duro. Puede transmitir energía a su grupo mediante a su accionar.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.
Iniciativa	Visualiza los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.	Trabaja sin supervisión constante y no se deja amedrantar por los problemas. Raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.	Ejecuta órdenes bajo supervisión. Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas más del día a día.
Motivación al logro	Siempre va un paso más adelante que los objetivos fijados. Aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de objetivos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de todas las variables.	Fija objetivos para su área. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios para su propia mejora.	Trabaja solo para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.
Persuasión	Utiliza estrategias formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza a expertos o a otras personas para influir.	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier	Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos	Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, la apariencia, etc., pero no

otro detalle pro- de vista para con- lleva a cabo nin-
ducirá en la imagen vencer a los demás. guna acción con-
que los demás tie- creta.
nen de él.

A partir de lo anterior, se elaboró la siguiente matriz de evaluación de competencias con el propósito de sistematizar la información recolectada.

Tabla 3.

Matriz de evaluación de competencias.

INFORMACIÓN DEL CANDIDATO						
Fecha:						
Nombre del candidato:						
N° Cédula Ciudadanía:						
Teléfono:						
Cargo al que aplica:						
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO						
Competencias comerciales	Nivel				Corresponde al perfil	
	A	B	C	D	SÍ	NO
Energía						
Iniciativa						
Motivación al logro						
Persuasión						
Niveles: A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio						
Observaciones:						
Evaluador:						

Una vez efectuada esta evaluación, se compararon los resultados obtenidos mediante la entrevista por competencias y la prueba CCV con el fin de identificar con más profundidad las competencias comerciales de cada candidato y poder definir aquel que más se ajustaba al perfil del cargo.

Evaluación del impacto de la evaluación por competencias

Para facilitar la medición del impacto de la evaluación por competencias realizada en los procesos de selección para cargos comerciales, se volvió a aplicar el formato de evaluación por

niveles de competencia después de haber transcurrido más de un mes de la contratación. A continuación se describen los participantes, los instrumentos y el procedimiento utilizados:

Participantes. La población estuvo conformada por Ejecutivos junior de tarjeta de crédito y Ejecutivos de libranza que habían sido evaluados mediante la entrevista por competencias y la prueba CCV y cuya antigüedad en la empresa superaba un mes. Aquí no se evaluaron a aquellas personas que recibieron una evaluación inicial de sus competencias y que posteriormente se retiraron de la empresa.

Instrumentos. Para la evaluación del impacto de la evaluación de competencias, se utilizó el siguiente instrumento:

Matriz de evaluación del impacto. Se usó la matriz de evaluación por competencias basada en la escala de Spencer y Spencer (1993), citada en Alles (2008), con el fin de comparar los resultados obtenidos por los candidatos en el proceso de selección y lo observado por las coordinadoras después de un mes de estar laborando en la organización (ver Anexo 4). Se evaluaron las competencias de Energía, Iniciativa, Motivación al logro y Persuasión.

Procedimiento. Para la evaluación del impacto, se decidió volver a aplicar la matriz de evaluación de competencia después de un mes de la contratación del colaborador con el fin de conocer las impresiones de sus jefes inmediatos acerca de las personas seleccionadas y evaluar su concordancia con lo observado en el proceso de selección. Para ello, se le entregó la matriz de evaluación por competencias a cada coordinadora (un formato por colaborador evaluado), se dio a conocer el objetivo de la evaluación, se realizó la explicación del formato para evitar confusiones y se solicitó el concepto de las coordinadoras acerca de las cuatro competencias inicialmente evaluadas: Energía, Iniciativa, Motivación al logro y Persuasión.

Una vez realizadas las evaluaciones por parte de las jefes inmediatas, se compararon los resultados obtenidos mediante la evaluación por competencias inicial y el concepto de las coordinadoras después de un mes de estar laborando en la organización.

Inducción corporativa

Como apoyo al área de Talento Humano de Ventas y Servicios S.A., se realizaron las inducciones corporativas a los nuevos colaboradores de la sede Bucaramanga en su primer día en la compañía.

Participantes. La población estuvo conformada por nuevos integrantes de la seccional de Bucaramanga, vinculados a las campañas de Tarjeta de Crédito de Banco de Occidente, Libranza de Banco de Occidente, Libranza de Banco Popular, Cobranza, Captura de datos, Unidad de trámites y solicitudes, entre otros.

Instrumentos. Para el desarrollo de las capacitaciones se usaron los siguientes instrumentos:

Diapositivas de inducción corporativa. Se utilizó un formato estándar de diapositivas para todas las sedes de Ventas y Servicios S.A. Este formato cuenta con cuatro módulos en los que se recopila información básica sobre la organización, como la misión y visión, los beneficios extralegales, los sistemas de riesgos implementados, el modelo de gestión integrado de procesos, entre otros.

Evaluación de la inducción. La organización cuenta con un formato de evaluación con el fin de medir los conocimientos adquiridos durante la inducción corporativa. Dicho formato cuenta con 25 preguntas que evalúan los cuatro módulos de la inducción. Los nuevos colaboradores deben obtener como mínimo un 80% de respuestas correctas para poder aprobar los módulos.

Formato de asistencia. La compañía proporciona un formato para registrar la asistencia de los colaboradores a la inducción corporativa. La asistencia de los nuevos integrantes es de carácter obligatorio teniendo en cuenta el Otro Sí firmado al momento de la contratación.

Demás elementos. Adicionalmente, fueron indispensables otros elementos tales como el Video-Beam, un computador y de una sala de capacitación para el adecuado desarrollo de la actividad.

Procedimiento. La inducción corporativa se realiza el día del ingreso del colaborador a la compañía, como apertura a la semana de capacitación o de escuela de formación que realiza la organización para cada campaña. Lo anterior se efectúa con el propósito de brindarle un conocimiento básico a los nuevos integrantes acerca de Ventas y Servicios S.A. y contextualizarlos sobre la empresa en la que entran a laborar. De esta forma, los participantes son citados el día de su contratación a las 8:00 a.m. en las instalaciones de la sede de Bucaramanga. El tiempo de duración de la inducción es de aproximadamente 2 horas.

La inducción corporativa inicia con la firma de la asistencia y con una pequeña introducción acerca del desarrollo de la actividad. Luego se da inicio al primer módulo (Planeación estratégica), en el que se abordan temas tales como la historia de la compañía, la misión y visión, el portafolio de servicios, la forma de pago a los colaboradores, los procesos disciplinarios, entre otros. Una vez terminado cada módulo, los participantes proceden a responder a las preguntas correspondientes.

En el segundo módulo se abordan temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, se informa a los colaboradores acerca de los beneficios extralegales a los que tienen como miembros de la organización, además de realizar aclaraciones sobre temas como los accidentes y enfermedades laborales. Después de haber contestado las preguntas, se expone el tercer módulo, en el que retoman temas del sistema de riesgos que posee la compañía (Ley 1581, SAFAC,

SARGLAFT, SARO, SGSI, SGCN). Posteriormente a la evaluación del módulo anterior, se lleva a cabo la explicación del último módulo, en el que se aborda el modelo de gestión integrado de procesos de la organización.

Para terminar, los nuevos colaboradores intercambian sus hojas de respuestas y proceden a corregir las respuestas de cada módulo. Aquellas personas que hayan obtenido menos de un 80% de respuestas correctas en los módulos, deberán repetir los módulos que no hayan sido aprobados.

RESULTADOS

Proceso de selección

Con respecto a los procesos de selección efectuados entre el mes de Noviembre de 2017 y el mes de Mayo de 2018, la población total de candidatos evaluados mediante los diferentes instrumentos que posee la compañía se eleva 357 personas.

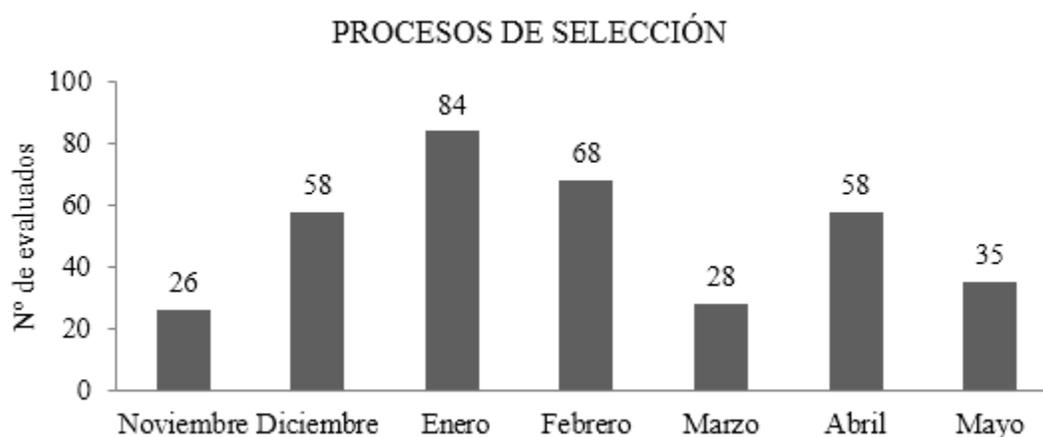


Figura 1. Número de candidatos evaluados según el mes.

Como lo refleja la Figura 1, se evidencia una mayor cantidad de candidatos evaluados en el mes de Enero con 84 procesos realizados, seguido por el mes de Febrero con 68, y por Diciembre y Abril con 58 evaluados en ambos meses. Asimismo, en Noviembre, Marzo y Mayo se evaluaron a 26, 28 y 35 personas respectivamente.

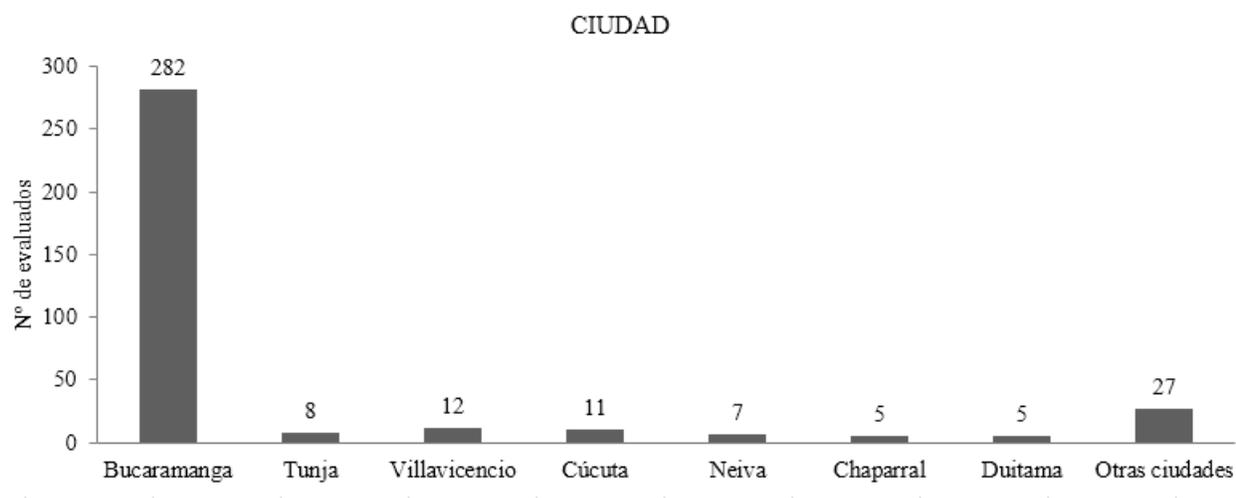


Figura 2. Número de candidatos evaluados según la ciudad.

Los procesos de selección se realizaron principalmente en la ciudad de Bucaramanga, con 282 candidatos evaluados, seguido por las ciudades de Villavicencio con 12 personas evaluadas, Cúcuta con 11 personas, Tunja con 8 evaluados, Neiva con 7 evaluados y Chaparral y Duitama con 5 evaluados respectivamente (ver Figura 2). Además de las ciudades mencionadas se realizaron procesos de selección para 27 personas ubicadas en Barbosa, Facatativá, Espinal, Girardot, Barrancabermeja, Pitalito, Arauca, Florencia, Chía, Fusagasugá, Mariquita, Ibagué, Melgar y Yopal.

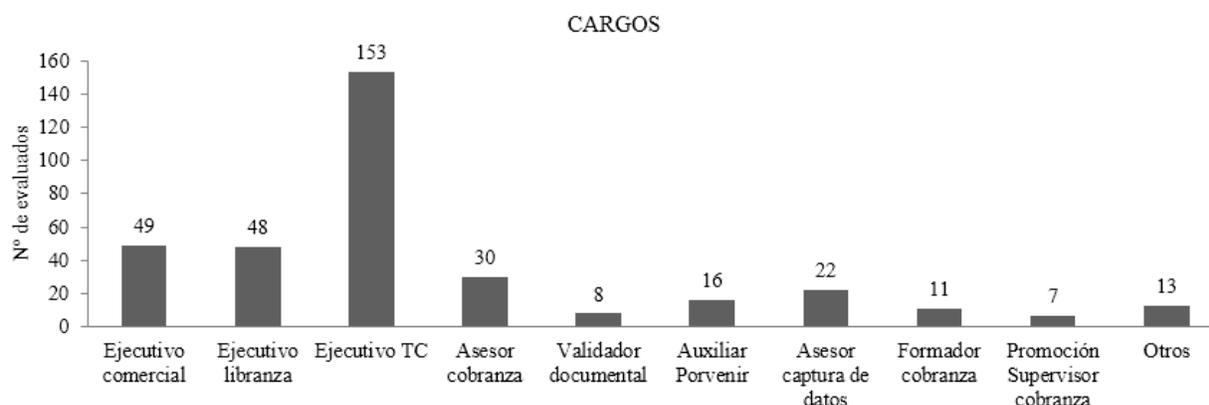


Figura 3. Número de candidatos evaluados según el cargo.

Asimismo, en la Figura 3 se puede constatar que el cargo para el que se han evaluado una mayor cantidad de candidatos en el transcurso de la pasantía ha sido el cargo de Ejecutivo junior de tarjeta de crédito con 153 personas evaluadas, seguido por Ejecutivo comercial, Ejecutivo de libranza y Asesor de cobranza con 49, 48 y 30 candidatos evaluados respectivamente. Adicionalmente, se han evaluado a 22 personas para el cargo de Asesor de captura de datos, 16 personas para Auxiliar de oficina en Porvenir, 8 para validador documental, 11 para Formador de cobranza, 7 para Supervisor de cobranza y 13 para los cargos de Auxiliar de unidad de trámites y solicitudes, Aprendiz SENA, Analista administrativo y Analista back operativo.

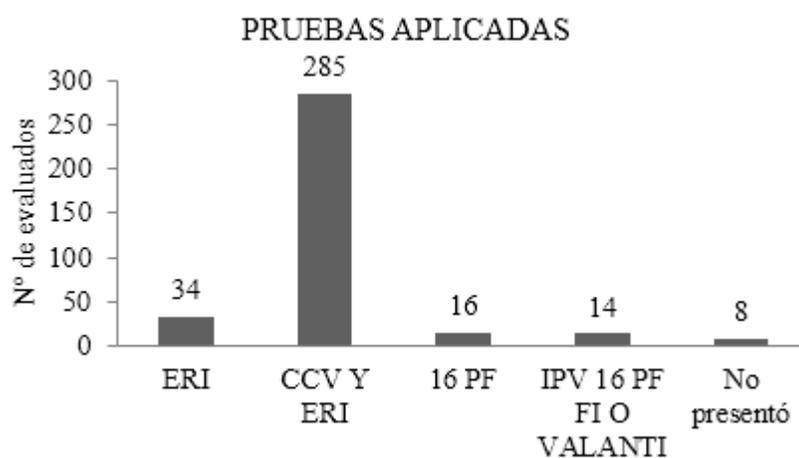


Figura 4. Pruebas psicotécnicas utilizadas.

En relación con las pruebas utilizadas en los procesos de selección, se puede observar en la Figura 4 que las pruebas que más se usaron fueron el ERI y el CCV con 285 aplicaciones para los

participantes a cargos comerciales. Para las vacantes no comerciales, se aplicó únicamente la prueba ERI a las 34 personas que participaron a los procesos de selección. Por otro lado, en vista de que las pruebas ERI y CCV no se acomodaban con el perfil de cargo de Auxiliar de oficina Perfil 6 para el cliente Porvenir, se aplicó la prueba 16 PF a 16 personas. Asimismo, para los procesos de promoción interna, las pruebas IPV, 16 PF, Frases incompletas, Ortografía, y Valanti, de modo que se aplicaron estas pruebas a 14 personas. También se evidencian 8 personas que participaron al proceso de selección pero que no realizaron las pruebas por diferentes razones.

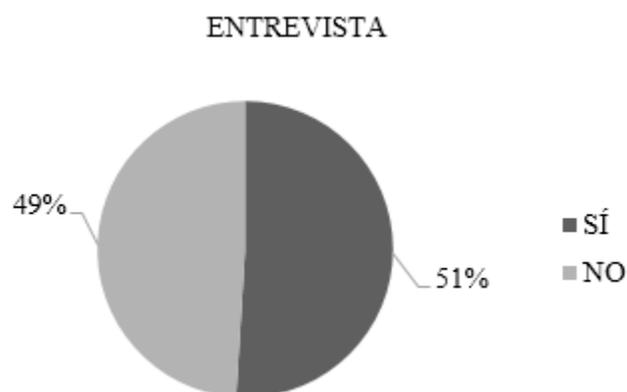


Figura 5. Porcentaje de entrevistas realizadas para los procesos de selección.

En cuanto a las entrevistas realizadas durante la pasantía, se evidencia en la Figura 5 que el 51% de la población total de personas evaluadas fueron entrevistadas durante el proceso de selección, lo que equivale a 182 personas; y el otro 49% (175 personas) no recibió entrevista debido a que no pasó los filtros previos.

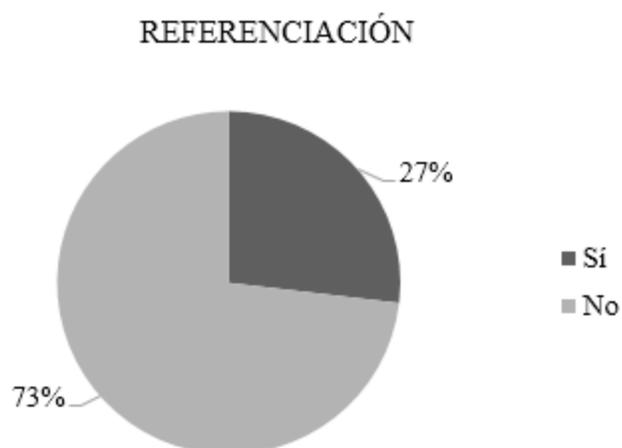


Figura 6. Porcentaje de referencias realizadas para los procesos de selección

Como lo muestra la Figura 6, se efectuaron 96 verificaciones laborales, lo que equivale a un 27% de la población total de personas que se presentaron a los procesos de selección.

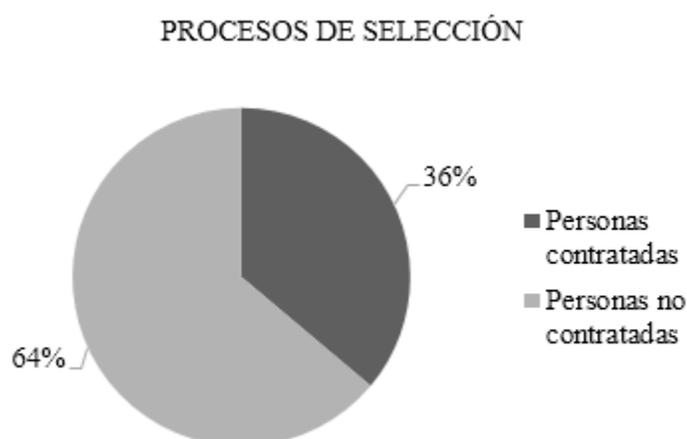


Figura 7. Porcentaje de candidatos contratados y no contratados.

El porcentaje de personas contratadas después de haber participado a los procesos de selección se eleva a 36% de la población total de candidatos evaluados, lo que corresponde a 129 personas; mientras que las personas que no resultaron contratadas son representadas el 64% de dicha población y comprende a 228 personas (ver Figura 7).



Figura 8. Candidatos no contratados en los procesos de selección.

En la población de personas que no fueron contratadas, se evidencia que la mayor parte (44 candidatos) no pasaron el assessment center, 42 no pasaron el filtro de hoja de vida con el jefe inmediato, 38 se encuentran en Back up para una próxima vacante, 30 desistieron del proceso, 25 no pasaron la entrevista con el jefe inmediato, 21 no pasaron las pruebas psicotécnicas, 11 no pasaron entrevista psicológica, 7 no pasaron el estudio de seguridad y 10 no fueron contratados por otros motivos (ver Figura 8).

Procesos de selección mes a mes. A continuación, se encuentra una descripción detallada de los procesos realizados en cada mes y de las razones por las que no se contrataron a algunos de los candidatos.



Figura 8. Porcentaje de candidatos contratados y no contratados en el mes de Noviembre.

Como se evidencia en la Figura 8, durante el mes de Noviembre se realizaron 26 procesos de los cuales el 50% (13 personas) procedieron al proceso a contratación y el otro 50% (13 personas), no resultaron contratados.

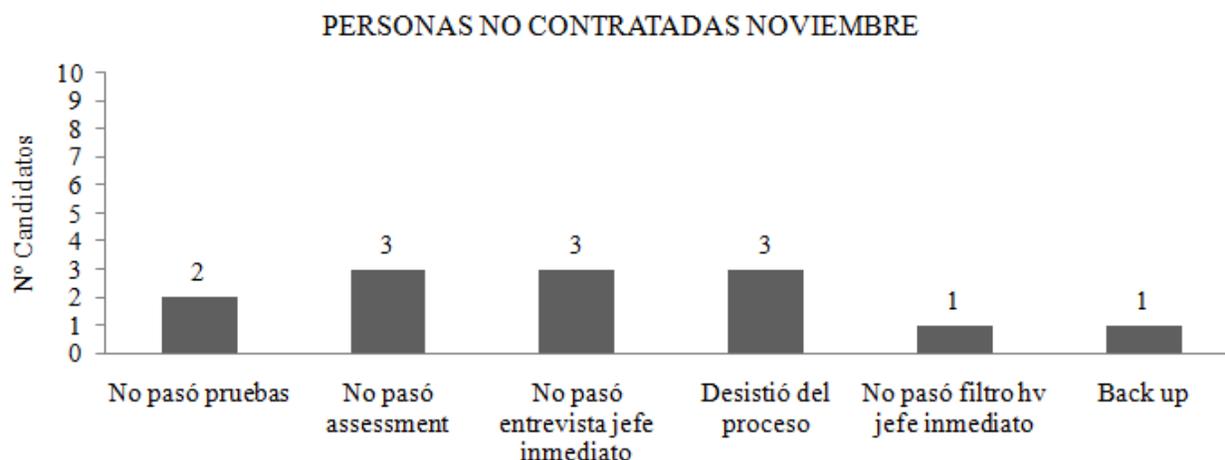


Figura 9. Candidatos no contratados en el mes de Noviembre.

Las principales razones por las que no se pudieron contratar a los candidatos se concentran en el hecho en que no lograron pasar el assessment center realizado, no pasaron la entrevista con el jefe inmediato o desistieron del proceso con 3 personas cada una (ver Figura 9). Además 2 personas no aprobaron las pruebas aplicadas, 1 persona no pasó el filtro de la hoja de vida por parte del jefe inmediato y 1 persona quedó en back up para una próxima vacante.

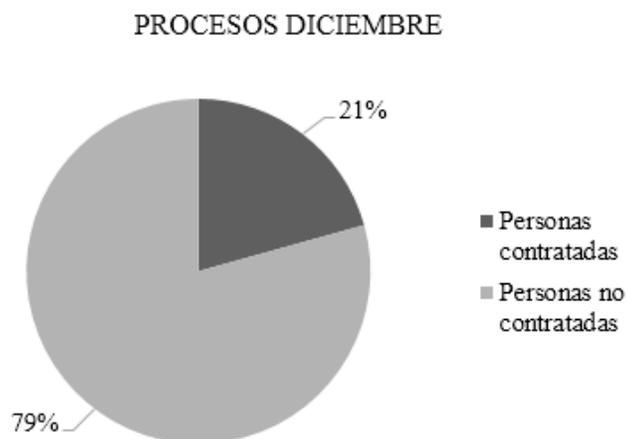


Figura 10. Porcentaje de candidatos contratados y no contratados en el mes de Diciembre.

En la Figura 10, se observa que en el mes de Diciembre el 79% (46 personas) de una población de 53 candidatos evaluados no resultaron contratados, mientras que el 21% (12 personas) sí fueron vinculados con la organización.

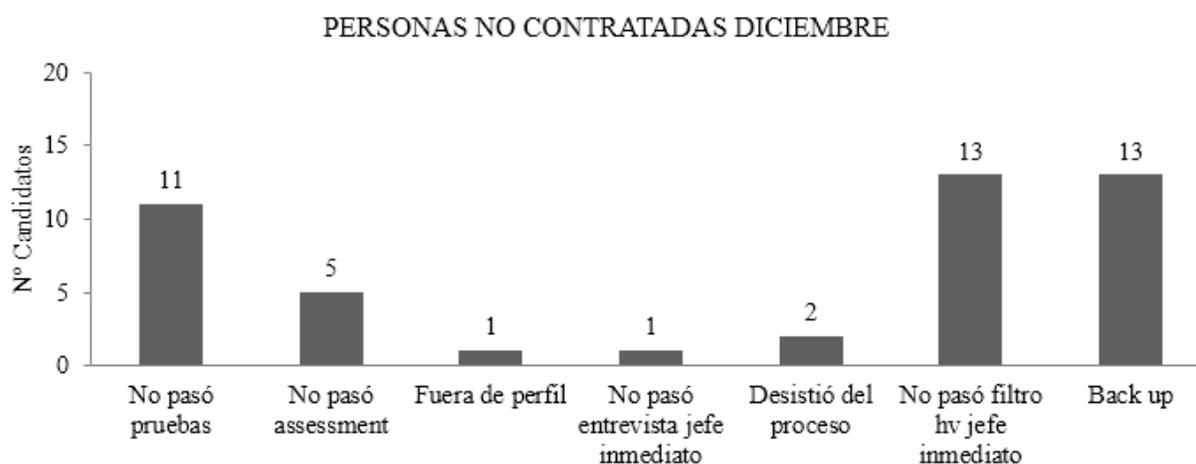


Figura 11. Candidatos no contratados en el mes de Diciembre.

En la población de personas que no fueron contratadas en el mes de Diciembre, 13 no pasaron el filtro de hoja de vida y se encuentran en Back up para una próxima vacante, 11 no lograron pasar las pruebas psicotécnicas, 5 no pasaron el assessment center y 4 estaban fuera de perfil, desistieron del proceso o no pasaron la entrevista con el jefe inmediato (ver Figura 11).

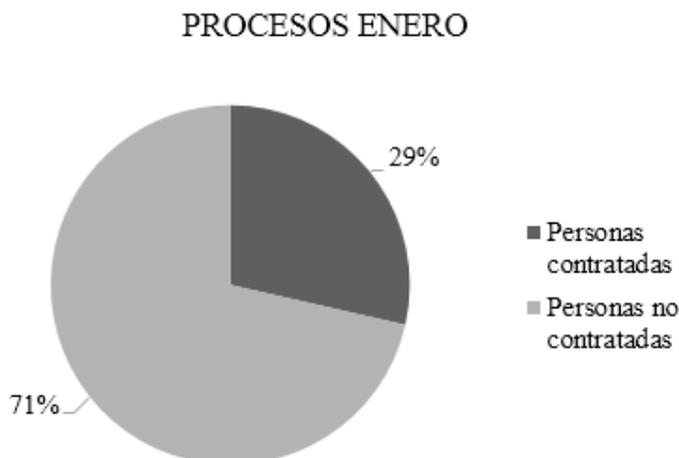


Figura 12. Porcentaje de candidatos contratados y no contratados en el mes de Enero.

La Figura 12 refleja que durante el mes de Enero se realizaron 84 procesos de los cuales el 71% (60 personas) no fueron contratadas y 29% (24 personas) lograron ingresar a la organización.

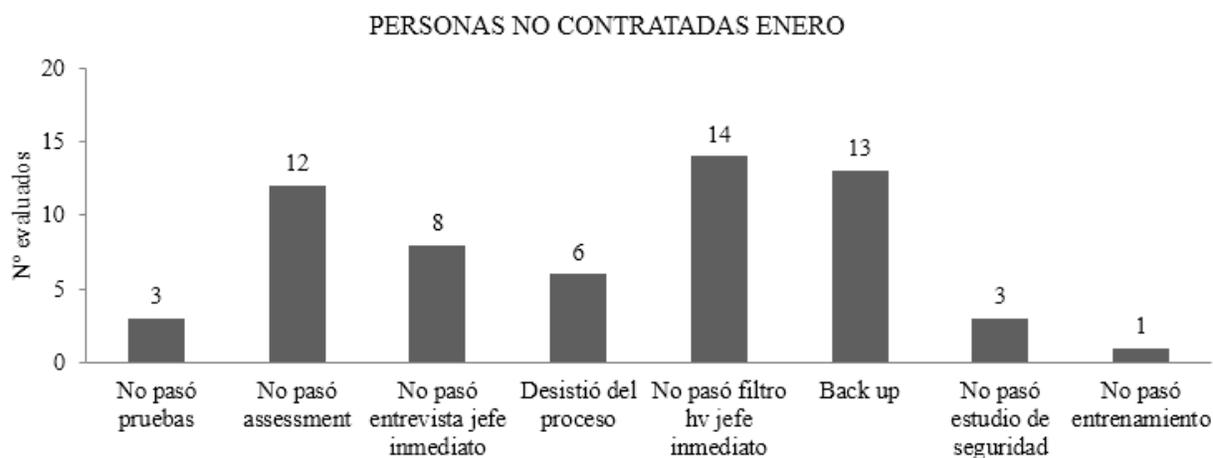


Figura 13. Candidatos no contratados en el mes de Enero.

En la Figura 13 se puede contemplar que en el mes de Enero 14 personas no resultaron contratadas debido a que no pasaron el filtro de hoja de vida por parte del jefe inmediato, 13 están en Back up para próximas vacantes, 12 no pasaron el assessment center, 8 no pasaron la entrevista con el jefe inmediato, 6 desistieron del proceso, 3 no pasaron las pruebas psicotécnicas, 3 no pasaron el estudio de seguridad y 1 no pasó en periodo de entrenamiento de cobranza.

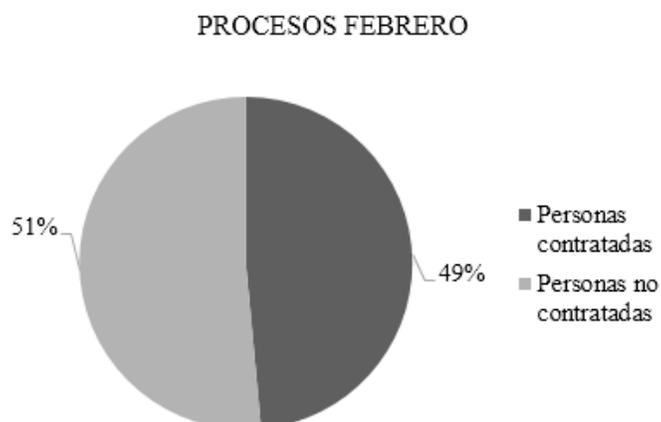


Figura 14. Porcentaje de candidatos contratados y no contratados en el mes de Febrero.

Como lo muestra la Figura 14, en el transcurso del mes de Febrero el 51% (33 candidatos) de las personas evaluadas accedieron al proceso de contratación, mientras que el 49% (35 candidatos) no lograron ingresar a la compañía.



Figura 15. Candidatos no contratados en el mes de Enero.

En cuanto a las razones por las que los candidatos no consiguieron ser contratados, se puede identificar en la Figura 15 que 7 persona no pasaron el assessment center, 6 no pasaron la entrevista con el jefe inmediato y otros 5 no pasaron la entrevista psicológica o desistieron del proceso. Además, 4 no pasaron las pruebas psicotécnicas, 3 no pasaron el filtro de hoja de vida, 3 quedaron en Back up y 1 personas no pasó el filtro cfin.

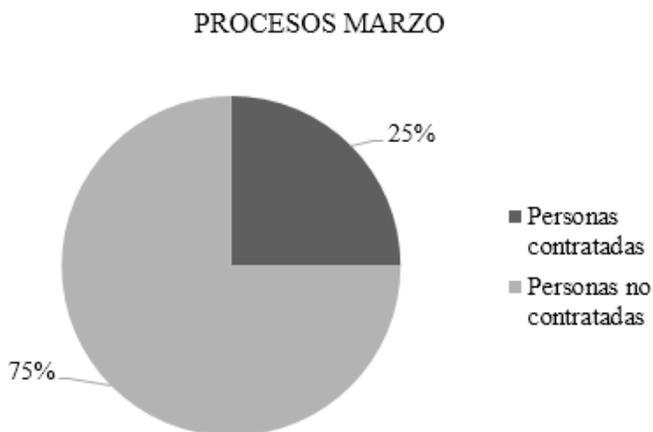


Figura 16. Porcentaje de candidatos contratados y no contratados en el mes de Marzo.

En el mes de Marzo se llevaron a cabo 28 procesos, de los cuales el 25% (7 personas) consiguieron ingresar a la organización y el 75% (21 personas) no resultaron contratados (ver Figura 16).



Figura 17. Candidatos no contratados en el mes de Marzo.

Del grupo de personas que no fueron contratadas en Marzo, 6 se encuentran en Back up en espera de una próxima vacante, 5 no pasaron el assessment center, 4 desistieron del proceso, 3 no pasaron la entrevista con el jefe inmediato, 2 no pasaron el estudio de seguridad y 1 no pasó el filtro de hoja de vida por parte del jefe inmediato (ver Figura 17).

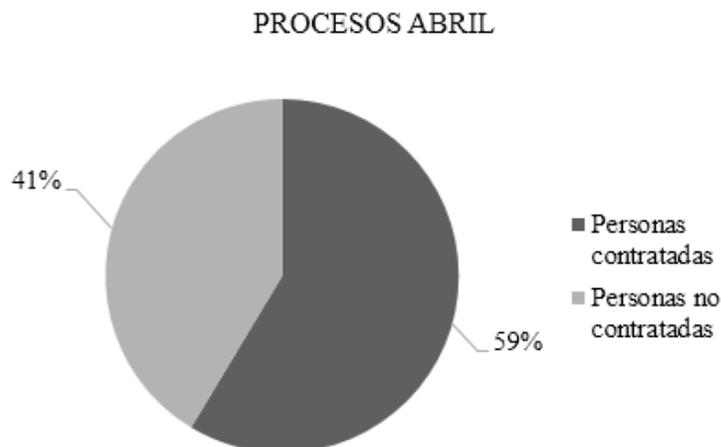


Figura 18. Porcentaje de candidatos contratados y no contratados en el mes de Abril.

En la Figura 18, se observa que, en el mes de Abril, el 41% de las personas evaluadas no fueron contratadas (24 personas), mientras que el 59% (34 personas) resultaron vinculados con la organización.



Figura 19. Candidatos no contratados en el mes de Abril.

En la población de personas que no fueron contratadas en el mes de Abril, 10 no pasaron el assessment center, 5 desistieron del proceso, 2 se encuentran en Back up para una próxima vacante, 2 no pasaron la entrevista con el jefe inmediato, 2 no pasaron por notas de calidad y 1 no pasó la

entrevista psicológica, no pasó el estudio de seguridad y no pasó filtro de procesos disciplinarios (ver Figura 19).

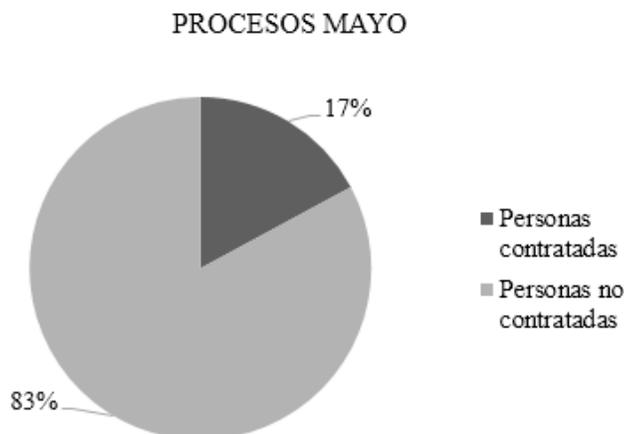


Figura 20. Candidatos no contratados en el mes de Mayo.

La Figura 20 refleja que durante el mes de Mayo se realizaron 35 procesos de los cuales el 83% (29 personas) no fueron contratadas y 17% (6 personas) lograron ingresar a la organización.



Figura 21. Candidatos no contratados en el mes de Mayo.

En la Figura 21 se puede contemplar que en el mes de Mayo 10 personas no resultaron contratadas debido a que no pasaron el filtro de hoja de vida por parte del jefe inmediato, 5 desistieron del proceso, 4 no pasaron la entrevista psicológica, 3 no pasaron la entrevista con el

jefe inmediato, 2 no pasaron el assessment center, 2 se encuentran activos en el proceso y 1 están en Back up para próximas vacantes, no pasaron las pruebas psicotécnicas, no pasaron el estudio de seguridad o no pasó filtro de procesos disciplinarios.

Evaluación por competencias

En relación con la evaluación por competencias, entre el mes de Febrero y Abril 2018 se lograron realizar 21 entrevistas por competencias a candidatos para las vacantes de Ejecutivo junior de tarjeta de crédito y Ejecutivo de libranza, que finalmente quedaron contratados.



Figura 22. Entrevistas por competencias realizadas según el cargo.

Cabe mencionar que el cargo de Ejecutivo junior de tarjeta de crédito es el cargo para el que más se realizaron entrevistas por competencias con un 76% de candidatos evaluados, lo que representa a 16 personas (ver Figura 22).

En la Tabla 4 se puede observar una síntesis de las respuestas obtenidas mediante la entrevista por competencia realizada en la pasantía. En dicha tabla las respuestas se encuentran divididas de acuerdo a los niveles de competencia propuestos por Alles (2002) en el diccionario de competencias.

Tabla 4.

Síntesis de respuestas en la entrevista por competencias.

Competencia	Niveles			
	A	B	C	D
Energía	<ul style="list-style-type: none"> • “Para poder pagar mi carrera universitaria tuve que hacer sacrificios, trabajar los fines de semana y estudiar al mismo tiempo. Pero el resultado fue bueno, nunca perdí materias.” • “Siempre trato de terminar mis tareas y si hay muchas cosas que hacer no me rijo por horarios, si tengo que quedarme un poco más lo hago.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Me iban a ascender a coordinadora entonces necesité mucho esfuerzo y dedicación por un tiempo para lograrlo” • “A veces por la disponibilidad de los clientes hay que asignar citas en horarios extras fuera del horario laboral, pero se hace para poder vender.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Tenía que enviar documentación y cerciorarme que los asesores firmaran los papeles para enviarla. Tenía que hacer la gestión para evitar que el plazo se venciera.” 	No aplica
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • “Cuando era promotor no nos permitían salir de la oficina y yo propuse un proyecto para poder salir a captar clientes en eventos con carpas, brindando descuentos y eso incrementó los ingresos en un 30%.” • “Muchas veces no tenemos el apoyo del jefe y uno tiene que crear planes para conseguir clientes. Yo no me quedo por eso.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Para las salidas yo diseñaba pendones y generé una página en Facebook para promover el producto.” • “Para acelerar la aprobación de los créditos, solicité que asignaran horarios de radicación entre las 12 y 2 pm. Dio mejores resultados y un mejor servicio al cliente.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Daba ideas básicas para organizarnos mejor como grupo.” • “Casi siempre consultaba al jefe inmediato en caso de algún inconveniente.” 	No aplica
Motivación al logro	<ul style="list-style-type: none"> • “En la empresa teníamos un presupuesto de alimentos de \$2'000.000 y logré duplicar el presupuesto por las ventas que hice.” • “Cuando quería cumplir para obtener el bono adicional también 	<ul style="list-style-type: none"> • “Siempre trato de sobrepasar las metas para lograr ganar buenas comisiones.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Generalmente siempre trato de hacer las cosas que me piden lo mejor pueda. Pero generalmente solo hago lo que me piden.” 	No aplica

	visitaba a los clientes los domingos.”			
Persuasión	<ul style="list-style-type: none"> • “Primero lo hago entrar en confianza y lo engancho con un pequeño obsequio.” • “Le muestro historias de vida de personas que han tomado el producto.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Le pregunto sobre él para ver qué necesita y le digo que el producto que le voy a vender es la solución.” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Le hablo al cliente sobre los beneficios del producto que le quiero vender para convencerlo.” 	No aplica

Comparativo entrevista por competencias y CCV. Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente apartado se presenta una comparación entre los resultados obtenidos en la entrevista por competencias y la prueba CCV para cada una de las competencias evaluadas.

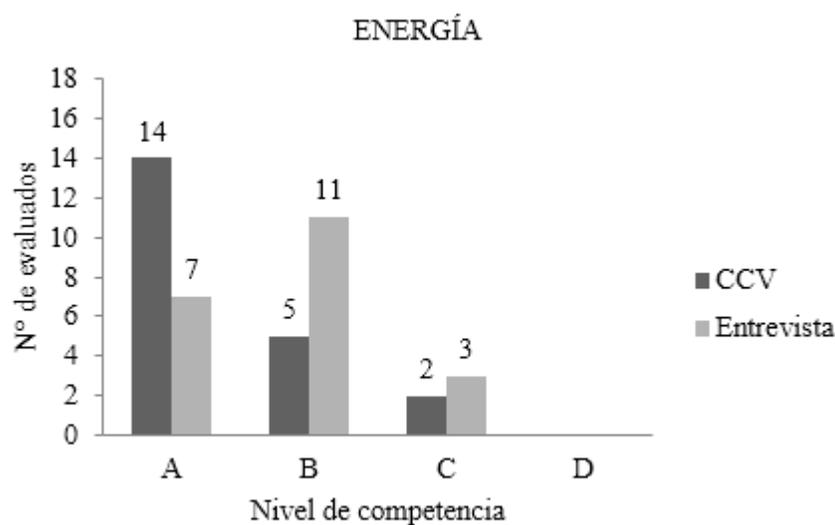


Figura 23. Evaluación de la competencia Energía.

Para la competencia de Energía, se observa que 14 candidatos obtuvieron un nivel A de competencia en la prueba CCV, 5 candidatos se encuentran en el nivel B y 2 en el nivel C; mientras que la entrevista por competencias, 3 candidatos demostraron tener un nivel A de competencias, 11 un nivel B y 3 manifestaron tener un nivel C de Energía (ver Figura 23).

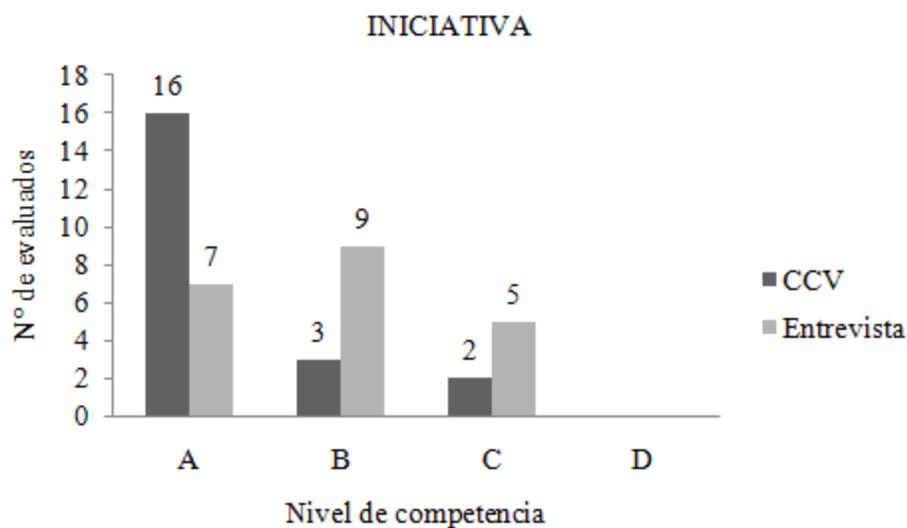


Figura 24. Evaluación de la competencia Iniciativa.

Como lo refleja la Figura 24, en la prueba CCV, 16 candidatos obtuvieron un nivel A de Iniciativa, 3 candidatos se encuentran en el nivel B y 2 en el nivel C de la competencia. En la entrevista por competencias, 7 candidatos demostraron tener un nivel A de competencias, 3 un nivel B y 2 manifestó tener un nivel C de Iniciativa.

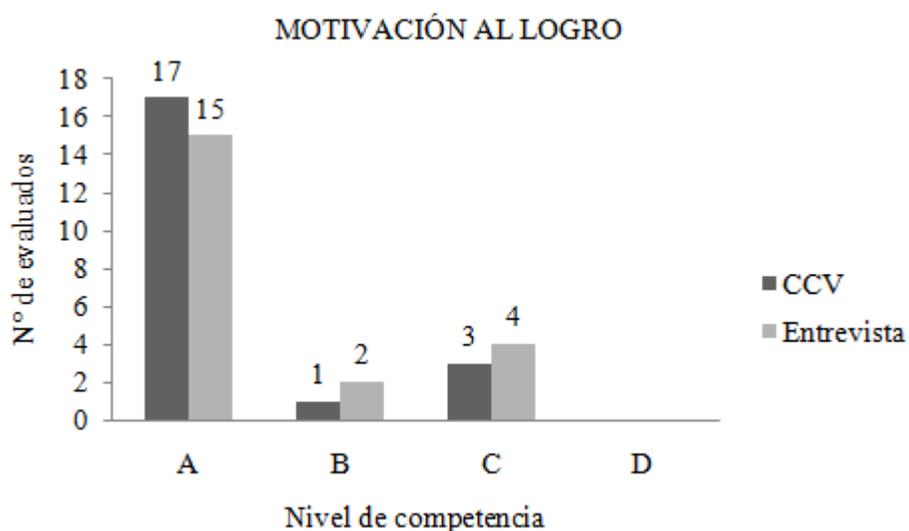


Figura 25. Evaluación de la competencia Motivación al logro.

En la Figura 25, se observa que 17 candidatos obtuvieron un nivel A de Motivación al logro en la prueba CCV, 1 candidato se encuentra en el nivel B y 3 en el nivel C de la competencia. En cuanto a la entrevista por competencias, 15 candidatos demostraron tener un nivel A de competencias, 2 un nivel B y 4 manifestaron tener un nivel C de Motivación al logro.

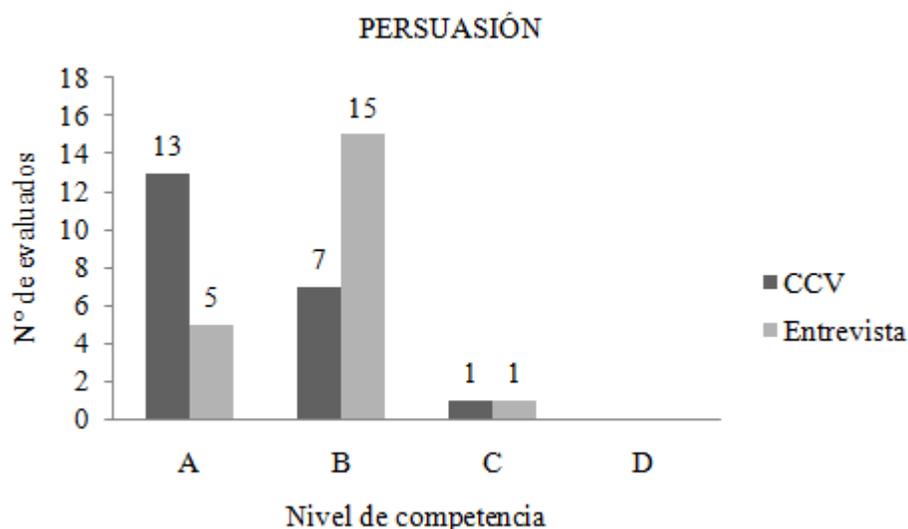


Figura 26. Evaluación de la competencia Persuasión.

En la competencia de Persuasión se evidencia que, en la prueba CCV, 13 candidatos obtuvieron un nivel A de competencia, 7 candidatos se encuentran en el nivel B y 1 en el nivel C de la competencia. Por otro lado, en la entrevista por competencias, 5 candidatos demostraron tener un nivel A de competencias, 15 un nivel B y 1 manifestó tener un nivel C de Persuasión (ver Figura 26).

Evaluación del impacto

Se inició esta etapa en el mes de Mayo de 2018 y fueron evaluados aquellos colaboradores a los que se les había aplicado la entrevista por competencias previamente. Los resultados obtenidos se describen en el presente apartado.

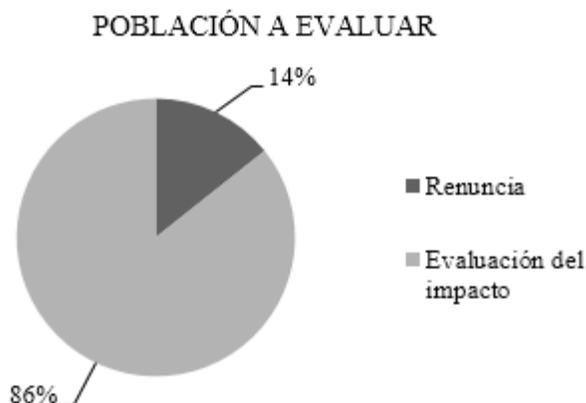


Figura 27. Población a valorar mediante la evaluación del impacto.

Según lo muestra la Figura 27, se le aplicó la evaluación de impacto al 86% (18 colaboradores) de la población evaluada mediante la entrevista por competencias en el proceso de selección (21 personas). No se realizó evaluación de impacto para el 14% restante de la población (3 personas) debido a su retiro voluntario de la empresa a la empresa.

Comparativo entrevista por competencias, CCV y evaluación del impacto. Teniendo en cuenta lo anterior, se compararon los resultados de las personas valoradas mediante la evaluación de impacto con sus resultados iniciales en el proceso de selección.

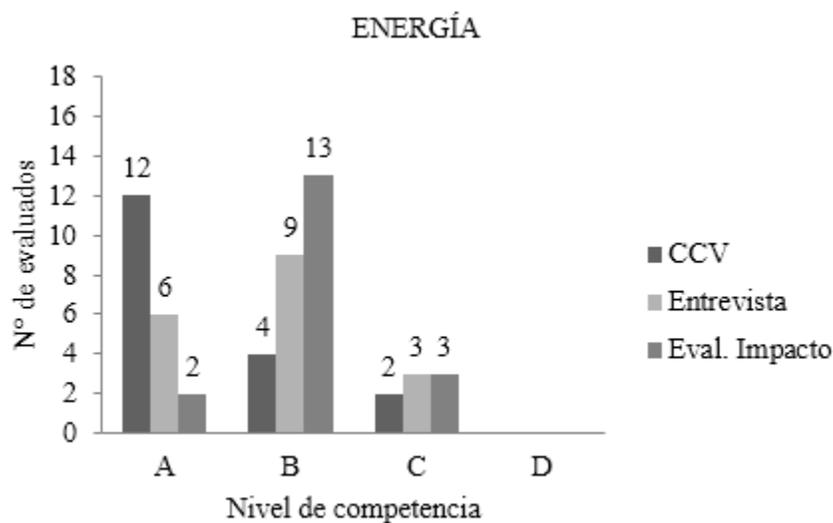


Figura 28. Resultados de la prueba CCV, la entrevista y la evaluación del impacto en la competencia de Energía.

En la competencia Energía, se observa que, en la prueba CCV, 12 de los 18 colaboradores obtuvieron un nivel A de competencia, 4 tienen un nivel B y 2 personas demuestran un nivel C (ver Figura 28). En la entrevista por competencias, 6 colaboradores obtuvieron un nivel A, 9 un nivel B y 3 un nivel C de competencia. Por último, en la evaluación de impacto realizada por las coordinadoras, 2 evaluados demostraron un nivel A de competencia, 13 demostraron tener un nivel B y 3 persona fueron evaluadas con un nivel C de competencia.

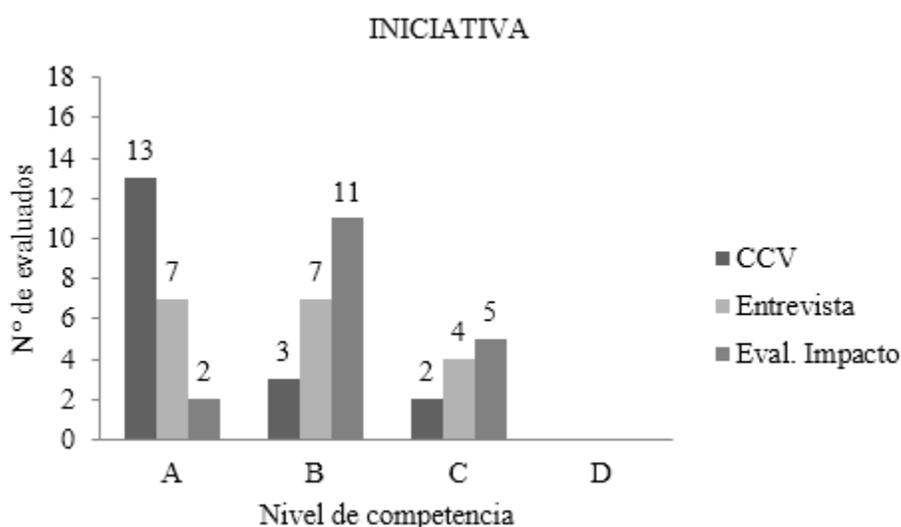


Figura 29. Resultados de la prueba CCV, la entrevista y la evaluación del impacto en la competencia de Iniciativa.

En relación con la competencia Iniciativa, se identifica que, en la prueba CCV, 13 de los 18 colaboradores obtuvieron un nivel A de competencia, 3 tienen un nivel B y 2 personas demuestran un nivel C (ver Figura 29). En la entrevista por competencias, 7 colaboradores obtuvieron un nivel A, 7 un nivel B y 4 un nivel C de competencia. Asimismo, en la evaluación de impacto, 2 evaluados demostraron un nivel A de competencia, 11 demostraron tener un nivel B y 5 personas fueron evaluadas con un nivel C de competencia.



Figura 30. Resultados de la prueba CCV, la entrevista y la evaluación del impacto en la competencia de Motivación al logro.

Con respecto a la competencia Motivación al logro, 14 personas se encuentran en un nivel A de competencia según la prueba CCV, 1 tienen un nivel B y 3 personas demuestran un nivel C (ver Figura 30). En la entrevista por competencias, 13 colaboradores obtuvieron un nivel A, 2 un nivel B y 3 un nivel C de competencia. Por otro lado, en la evaluación de impacto, 1 evaluado demostró un nivel A de competencia, 13 demostraron tener un nivel B, 3 personas fueron evaluadas con un nivel C de competencia y otra persona con un nivel D.

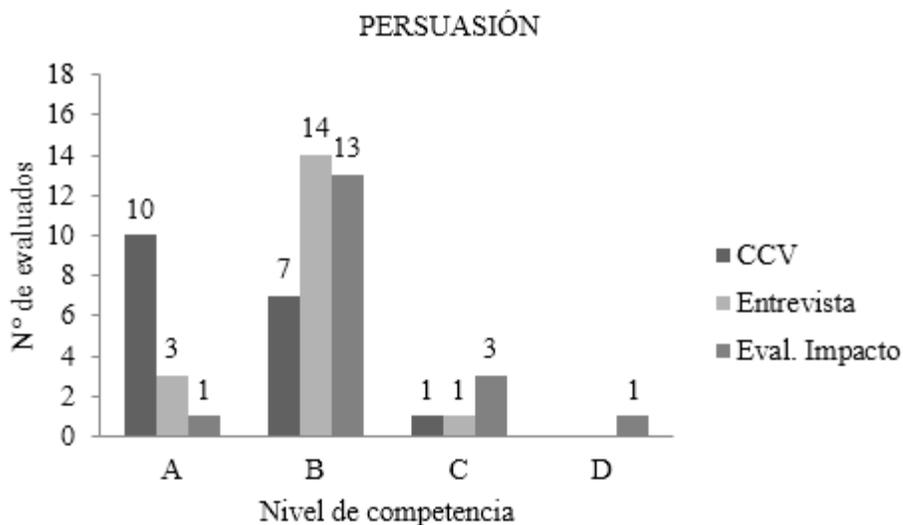


Figura 31. Resultados de la prueba CCV, la entrevista y la evaluación del impacto en la competencia de Persuasión.

En cuanto a la competencia Persuasión, 10 personas obtuvieron un nivel A de competencia en la prueba CCV, 7 tienen un nivel B y 1 persona demuestra un nivel C (ver Figura 31). En la entrevista por competencias, 3 colaboradores obtuvieron un nivel A, 14 un nivel B y 1 un nivel C de competencia. En la evaluación de impacto, 1 evaluado demostró un nivel A de competencia, 13 demostraron tener un nivel B, 3 persona fue evaluada con un nivel C de competencia y otro colaborador con un nivel D.

Inducción corporativa

EN el transcurso de la pasantía, se realizaron 29 inducciones corporativas para un total de 78 nuevos colaboradores de la organización. En el presente apartado se describen de manera más profunda de las inducciones efectuadas.

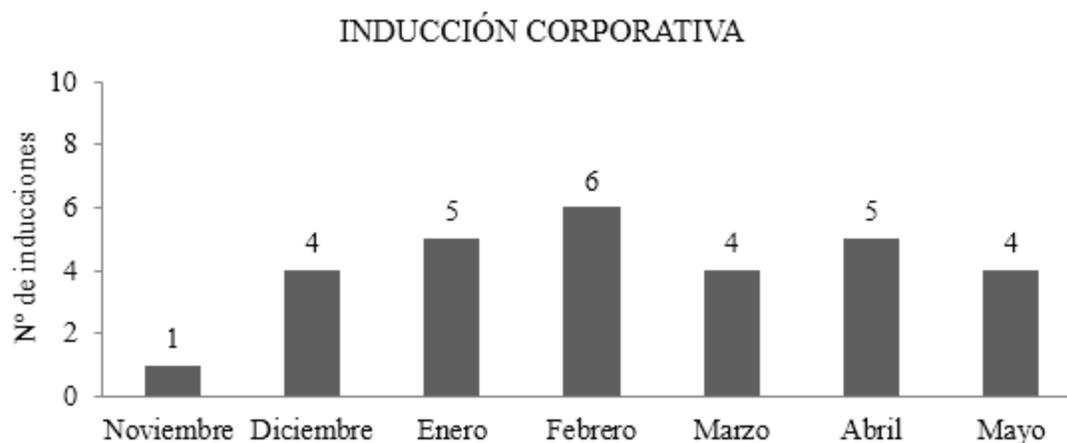


Figura 32. Número de inducciones realizadas durante la pasantía.

En la Figura 32, se observa que en el mes de Noviembre se llevó a cabo 1 inducción, en Diciembre, Marzo y Mayo se realizaron 4 inducciones cada mes, en Enero y Abril se efectuaron 5 cada uno y en Febrero se realizaron 6. De esta forma se evidencia que el mes en que más se han realizado inducciones es el mes de Febrero.

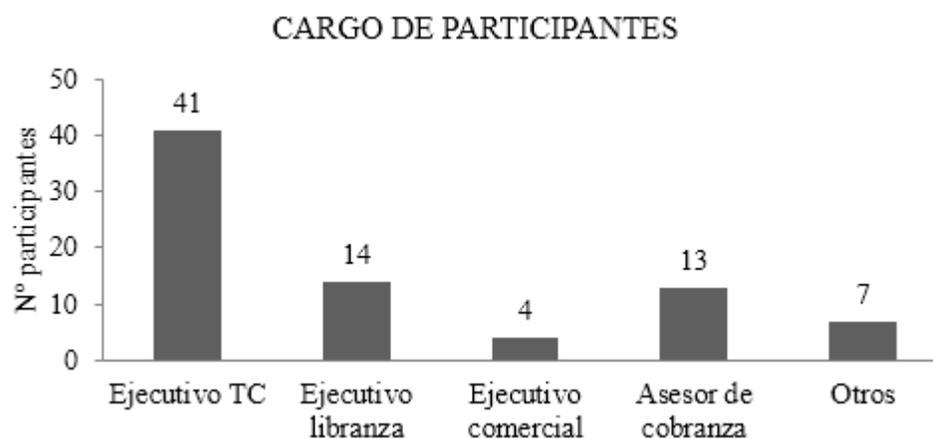


Figura 33. Cargo de los participantes a las inducciones corporativas.

En la Figura 33, se evidencia que el cargo para el que más se llevaron a cabo inducciones corporativas fue Ejecutivo junior de tarjeta de crédito con 41 participantes, seguido de Ejecutivo de libranza con 14 colaboradores y Asesor de cobranza con 13 personas. Luego encontramos que 4 asistentes ingresaban al cargo de Ejecutivo comercial y 7 colaboradores a Otros cargos (Asesor

de captura de datos, Validador documental, Auxiliar de unidad de trámites y solicitudes, Aprendiz SENA y Analista 2 de entrenamiento).

Inducciones mes a mes. A continuación, se describen detalladamente las inducciones corporativas realizadas en cada mes.

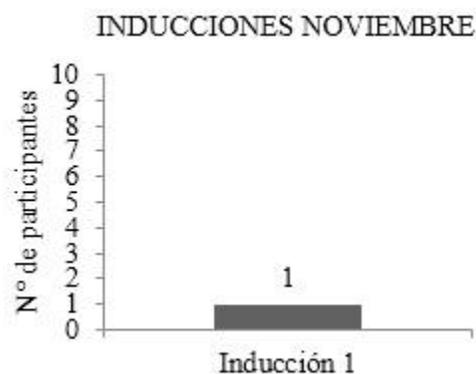


Figura 34. Inducciones realizadas en el mes de Noviembre 2017.

Como lo muestra la Figura 34, en el mes de Noviembre se realizó la primera inducción corporativa con 1 participante.

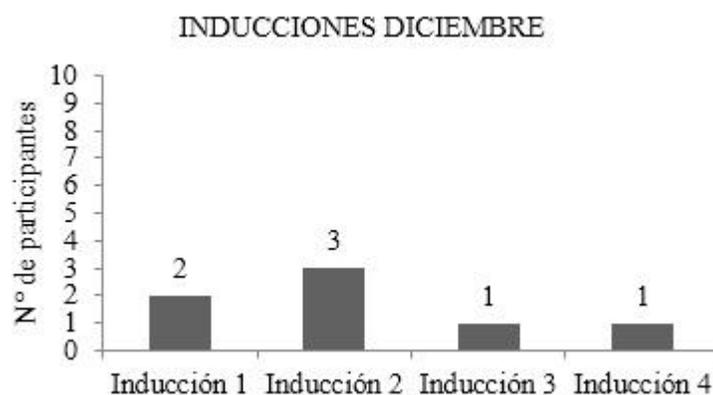


Figura 35. Inducciones realizadas en el mes de Diciembre 2017.

En la Figura 35, se evidencia que en la primera inducción del mes de Diciembre participaron 2 nuevos colaboradores, en la segunda inducción asistieron 3 colaboradores, en la tercera y cuarta

inducción estuvo presente 1 persona en cada una de las capacitaciones. De ahí que la totalidad de los participantes en el mes de Diciembre fue de 7 personas.

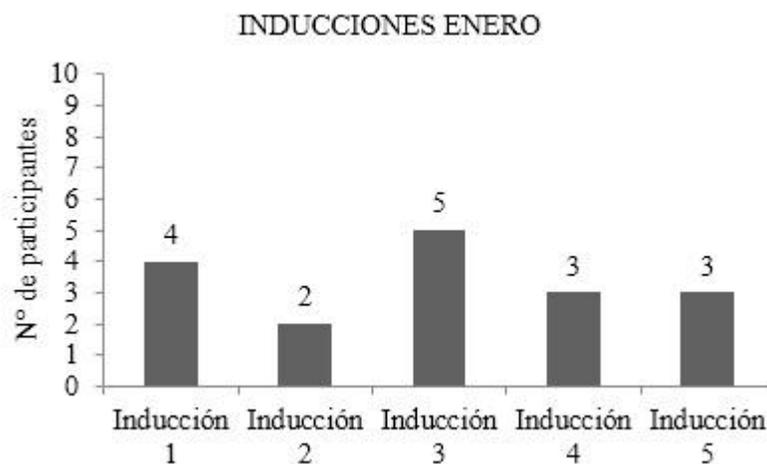


Figura 36. Inducciones realizadas en el mes de Enero 2018.

Durante el mes de Enero de 2018 se efectuaron 5 inducciones, en las cuales participaron un total de 17 colaboradores de la compañía. En la primera inducción del mes, asistieron 4 personas, en la segunda inducción participaron 2 personas, en la tercera fueron 5 personas y en la cuarta y quinta inducción participaron en cada una 3 personas (ver Figura 36)

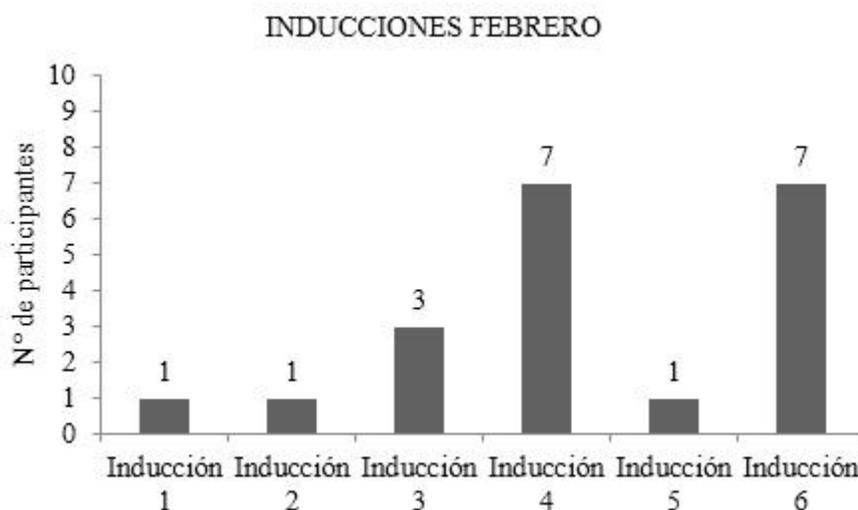


Figura 37. Inducciones realizadas en el mes de Febrero 2018.

Se puede observar en la Figura 37 que en el mes de Febrero se realizaron 6 inducciones corporativas en la que participaron 20 colaboradores. En la primera, segunda y quinta inducción asistió 1 persona a cada actividad; en la tercera inducción participaron 3 personas y tanto en la cuarta como en la sexta inducción estuvieron presentes 7 personas.

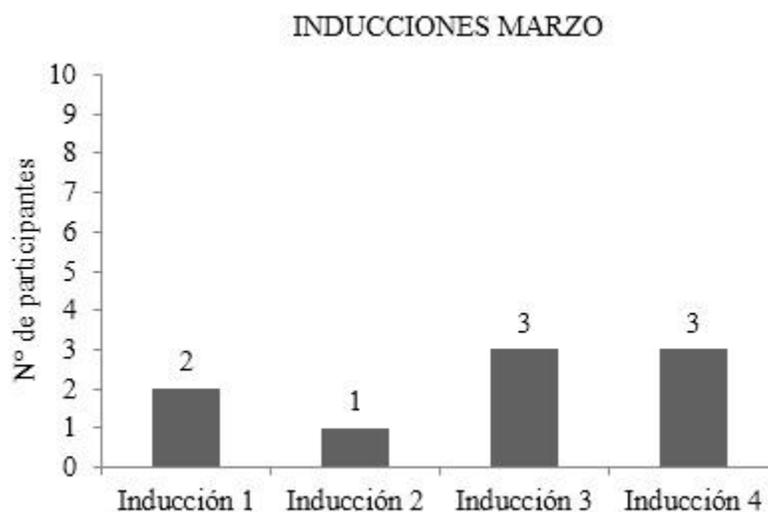


Figura 38. Inducciones realizadas en el mes de Marzo 2018.

En el mes de Marzo, se realizaron 4 inducciones, en las cuales se cubrió una población de 9 nuevos colaboradores. De las inducciones que se llevaron a cabo en la organización durante ese mes, la primera y la segunda contaron con 2 y 1 colaboradores respectivamente, y la tercera y cuarta tuvieron 3 participantes cada una (ver Figura 38).

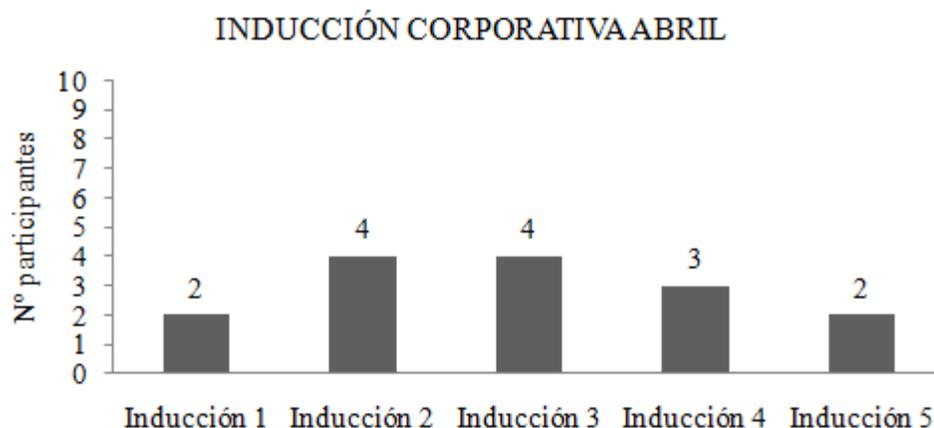


Figura 39. Inducciones realizadas en el mes de Abril 2018.

En la Figura 39, se evidencia que en la primera inducción del mes de Abril participaron 2 nuevos colaboradores, en la segunda y en la tercera inducción asistieron 4 colaboradores en cada una de las capacitaciones, en la cuarta inducción estuvieron presente 3 personas y en la última inducción asistieron 2 personas. De ahí que la totalidad de los participantes en el mes de Abril fue de 15 personas.

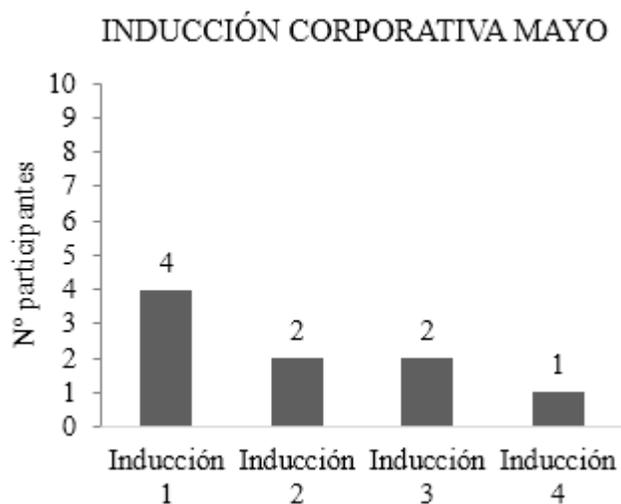


Figura 40. Inducciones realizadas en el mes de Mayo 2018.

Como lo muestra la Figura 40, en el mes de Mayo se realizaron 4 inducciones corporativas. En la primera inducción asistieron 4 personas, en la segunda y la tercera participaron 2 personas en cada una de las capacitaciones y en la cuarta inducción solo asistió una persona.

DISCUSIÓN

Partiendo de las necesidades de la organización, se realizó una pasantía enfocada en los postulantes a cargos comerciales en Ventas y Servicios S.A., en la que se pretendió identificar competencias comerciales mediante una entrevista por competencias y la prueba CCV. Este objetivo se planteó teniendo en cuenta que en la pasantía anterior se había elaborado un formato de preguntas trascendentales para la organización, con el fin evaluar dichas competencias en los candidatos de todas las vacantes. A partir de eso, la presente pasantía se enfocó específicamente en evaluar competencias en la población de colaboradores comerciales ya que dichos cargos son los que más se requieren en la organización y en los que se presenta más rotación. Se considera haber logrado dicho objetivo mediante el uso de la herramientas inicialmente estipuladas.

Con respecto a los objetivos específicos propuestos en el plan de trabajo, se puede decir que se acomodaron a las demandas que se presentaban en la organización. De esta forma, es importante recalcar que el primer objetivo planteado demuestra ser pertinente pues, para lograr un proceso de selección más acertado, era indispensable diseñar una evaluación adicional que permitiera medir el nivel de competencias comerciales de los candidatos para las vacantes. Aquí es necesario recalcar que el formato de entrevista que posee la organización solo cuenta con preguntas que miden competencias organizacionales tales como la orientación al servicio, el liderazgo y la planeación y organización, pero no incluye preguntas que permitan evaluar las competencias comerciales de forma cualitativa. Además, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos en la

prueba CCV no permitían describir con detalle las habilidades comerciales de los postulantes a las vacantes, era oportuno diseñar una entrevista para ahondar acerca de las conductas pasadas de los candidatos y predecir su desempeño futuro en la organización. Así pues, para evaluar las competencias comerciales se decidió elaborar una serie de preguntas, como complemento a la entrevista psicológica y la prueba CCV, que pudieran garantizar una evaluación más completa para el proceso de selección.

En un segundo momento, se propuso llevar a cabo la aplicación de las entrevistas por competencias y de la prueba CCV. Con esto se buscó efectuar una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa, facilitando así una identificación más precisa de las competencias y permitiendo un mayor grado de acierto en la posterior elección de los futuros colaboradores. Luego, se realizó una comparación de los resultados obtenidos en la prueba CCV y en la entrevista por competencias, con el fin de identificar la relación entre los resultados observados en la entrevista por competencias y la prueba CCV, y por consiguiente poder tomar una decisión con respecto a la persona que quedarían contratadas.

Posteriormente, se realizó una evaluación del impacto del proceso de selección por competencias que se realizó transcurrido un mes después de la contratación de los colaboradores, cuya finalidad fue analizar la efectividad de la evaluación por competencias mediante la valoración de los jefes inmediatos acerca de la persona seleccionada. Este paso demuestra ser relevante puesto que deja entrever que la validez de la evaluación por competencias y la elección de los candidatos para las vacantes.

Finalmente, el apoyo a los procesos de Talento Humano, fue un paso importante de la pasantía ya que, además de suplir las necesidades inmediatas que surgieron en el área (como por ejemplo las inducciones corporativas, la elaboración de assessment center, el apoyo logístico en

las novenas, la entrega de regalos de navidad para hijos de colaboradores, el día del hombre y de la mujer, el día #Workeando, entre otros), permitió promover el bienestar de los colaboradores en la organización.

Ahora bien, durante la pasantía en Ventas y Servicios S.A., se llevó a cabo el proceso de selección con 357 personas. La mayor cantidad de procesos realizados fueron para el cargo de Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito, seguido de Ejecutivo de Libranza y Ejecutivo comercial, lo que revela un mayor nivel de rotación en este tipo de cargos. Lo anterior se debe a los frecuentes retiros voluntarios y a la política de buen gobierno que le permite a la organización proceder a una terminación de contrato con junta causa en el caso de que los ejecutivos no alcancen la meta de cumplimiento durante tres meses consecutivos. También se observa en estos cargos una promedio de antigüedad menor al de las demás áreas, por lo que se hace necesario evaluar las causas de este fenómeno y determinar si esto ocurre por fallas en los procesos de selección o por deficiencias organizacionales, más específicamente identificar si los beneficios que reciben los colaboradores corresponden al esfuerzos que deben realizar para cumplir con las metas.

Las pruebas que se aplicaron con mayor frecuencia en los procesos de selección fueron las pruebas ERI y CCV. Dichas pruebas se empezaron a usar en la compañía hace aproximadamente un año y han demostrado ser las más aptas para el proceso de selección por su validez y por su brevedad a la hora de evaluar competencias. Comparado con las pruebas que anteriormente se usaban (16 PF, IPV, Valanti, Frases incompletas, prueba de ortografía), el ERI y el CCV muestran ser pruebas menos tediosas para los candidatos, son más sencillas de clasificar, además de estar respaldadas por estudios que comprueban su validez en el contexto latinoamericano.

Asimismo, se realizaron 182 entrevistas de selección presenciales y por medio telefónico, lo que representa el 51% de las personas que participaron en los procesos de selección. Aquí se

evidenció la importancia de la entrevista en la identificación del perfil del candidato y en la selección del candidato idóneo para el cargo. Sin embargo, hay algunos elementos que se necesitan ampliar en el formato de entrevista como preguntas enfocadas a la evaluación las competencias de los candidatos de acuerdo al cargo al que se postulan, puesto que este formato solo cuenta con preguntas para evaluar competencias generales. Además, se cuestiona la efectividad de las entrevistas telefónicas, ya que este medio impide identificar algunos elementos relevantes que se podrían detectar en una entrevista presencial o una entrevista por video-llamada, y que son determinantes a la hora de seleccionar al candidato más apropiado para la vacante.

Adicionalmente, se realizaron 96 verificaciones de referencias como parte de la última fase del proceso de selección. Esta etapa también tiene su importancia desde el punto de vista en que le permite a la organización validar la información laboral brindada por el candidato y conocer el comportamiento que tuvo en sus anteriores trabajos. Aquí es necesario realizar tanto una verificación con el área de talento humano como con el jefe inmediato para poder recolectar una información válida para la compañía. Con el área de talento humano se descarta todo tipo de fraude o de información falsa facilitada por parte del candidato y con el jefe inmediato se indaga sobre comportamientos específicos en el ámbito laboral.

Por otro lado, el 36% de los procesos realizados concluyeron en la contratación de los candidatos, mientras que el 64% faltante no ingresaron a la organización. Gran parte de los candidatos no fueron contratados por no haber pasado el filtro del assessment center, lo que indica que esta es una de las herramientas que más peso tiene en el proceso de selección. Con ello se comprueba que el assessment center es idóneo para identificar competencias en los candidatos, puesto que los ejercicios y los juegos de rol ponen en evidencia los comportamientos que tendría cada uno de los candidatos frente a diversas situaciones críticas y permiten evaluar el nivel de

competencias en el que se encuentran. Así pues, dicha herramienta revela información que no se puede verificar tan solo con la revisión de la hoja de vida o con los resultados de las pruebas aplicadas previamente.

Sin embargo, es indispensable no centrarse únicamente en lo observado en el assessment center y usar otro tipo de instrumentos para complementar el concepto psicológico del candidato, pues se ha evidenciado que la entrevista por competencias puede detectar elementos de la personalidad adicionales que resultan ser relevantes.

Con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista por competencias, se evidencia que el nivel de competencia identificado en la entrevista es menor al obtenido en la prueba CCV. Así pues, la mayoría de los evaluados obtuvieron un nivel A (Excelente) de competencias en la prueba CCV, mientras que en la entrevista se observó un nivel B (Bueno), a excepción de la competencia de Motivación al logro, en la que se presenta un resultado equivalente tanto en el CCV como en la entrevista. Esto se podría explicar por la manipulación de los resultados por parte de los candidatos al momento de contestar las preguntas de la prueba y la exageración de los rasgos; o a la diferencia entre lo evaluado y el perfil del cargo, así como que a la población a la que estaba orientada inicialmente no concuerda con la población a la que se le aplicó la prueba.

En cuanto a los resultados arrojados en la evaluación del impacto, se observa que tienden a acoplarse con lo encontrado en la entrevista por competencias, lo que podría interpretarse como una validación de los resultados encontrados en la entrevista. A nivel general esto atestigua de la efectividad de la entrevista por competencias que se aplicó, puesto que concuerda en su mayoría (competencia de Energía, Iniciativa, Persuasión) con lo observado por las coordinadoras luego de haber pasado al menos un mes después de la contratación de los candidatos.

En relación con la competencia de Motivación al logro, se observa que el nivel de competencia encontrado en la entrevista es más elevado que el asignado por las coordinadoras. Se cree que esto podría estar relacionado con el contexto laboral y con las exigencias del negocio, que hace más difícil para los colaboradores alcanzar resultados superiores a lo planteado por la organización en los primeros meses. Otra razón que podría explicar la diferencia de resultados radica en la definición personal de cada coordinadora. De esta forma, aún si se realizó una pequeña contextualización previa a la realización de la evaluación, es posible que cada una de las jefes inmediatas hayan tenido una interpretación diferente de las competencias, lo que podría haber provocado la variación de resultados.

Lo anterior es un punto que necesita un estudio más profundo con el fin de entender las razones por las que se presentaron las diferencias entre los resultados de la Prueba CCV, la entrevista por competencias y la evaluación del impacto. En dicho análisis se deberá tener en cuenta la posible exageración de los rasgos positivos por parte de los candidatos o la desconcentración por motivos ambientales, además de evaluar el nivel de adecuación de la prueba con el perfil de los cargos comerciales de la empresa. También se podría hacer una comparación de los resultados con el desempeño cuantitativo mensual (número de ventas) de los colaboradores, preferiblemente después de 3 meses de estar laborando en la empresa para permitir el tiempo de adaptación de los colaboradores al producto. Esto último se realizaría para evaluar sus competencias comerciales teniendo en cuenta su nivel de desempeño, así como para compararlos con los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas por V & A Consultores (2007) al momento de validar la prueba CCV.

Aún así, es evidente que el uso de una evaluación por competencias facilita de gran manera la elección adecuada de los colaboradores. Con ello también se manifiesta la necesidad de usar

herramientas adicionales a la de las pruebas, debido a que es posible que arrojen resultados superiores a lo que realmente posee el candidato.

En el transcurso de la práctica, se pudieron comprobar varios de los puntos planteados en el marco teórico. En primer lugar, se pudo evidenciar que, como lo escribe Ernest y Young Consultores (1998), el éxito de una organización está íntimamente relacionado con el acierto en la elección de las personas correctas para el desarrollo de las actividades de la institución pues implica un aumento de la productividad y eficiencia en los procesos. Así pues, en el caso en que un colaborador no se acopla a su cargo debido a que sus competencias no se acomodan al las necesidades del cargo, es posible que las tareas no se realicen de forma correcta y esto puede generar pérdidas de productividad para la empresa. Adicionalmente, cuando un colaborador renuncia debido a sus dificultades de adaptación a la organización, el proceso que se debe realizar para suplir la vacante trae costos suplementarios para la empresa y pérdida en tiempo teniendo en cuenta que se debe volver a capacitar a una persona para que pueda cumplir con las tareas.

De ahí que, la definición de Grados (2013) en la que se reconoce al proceso de selección como un conjunto de técnicas orientadas a encontrar a la persona más apropiada para determinado cargo de una institución, adquiere sentido ya que un proceso solo puede ser efectivo cuando se tienen en cuenta todos los elementos y herramientas necesarios (entrevista, pruebas, assessment center, referencias, etc...), cuando se realizan de forma adecuada y en el orden estipulado. Por eso, para elegir al candidato que más se ajusta a la vacante, la técnica de evaluación que mejor responde a la preocupación de la organización es la evaluación por competencias, ya que este tipo de evaluación permite obtener información profunda acerca de las competencias de un individuo y facilita la comparación con las competencias necesarias para un cargo en específico (Gil, 2007).

Además, como lo estipula Grados (2013), Ventas y Servicios S.A. sigue los pasos para la realización del proceso de selección: inicia con una requisición para una vacante, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, se evalúan los candidatos mediante herramientas para la evaluación de competencias, se realiza entrevista, assessment center, verificación de referencias y una vez realizados todos los pasos, se procede a la contratación. Es necesario seguir cada paso al pie de la letra con el fin de agilizar los procesos y evitar los errores que pueden generar pérdidas para la empresa.

Retomando a (López, 2010), se percibió la importancia de la evaluación psicotécnica (mediante el ERI Y CCV) como elemento que enriquece el proceso de selección, sin embargo, es importante tenerla en cuenta como una herramienta más que permite esbozar el perfil psicológico global del candidato. Como adición es imprescindible el uso de otras herramientas tales como la entrevista por competencia que, como bien lo explica Gil (2007), recolecta información acerca de las competencias de un individuo y se comparan con las competencias necesarias para un cargo en específico. Dichas premisas se evidenciaron con los resultados de la evaluación de impacto en la que se obtuvieron niveles de competencias y comportamientos similares a las obtenidas en la evaluación inicial de competencias.

Por último, al elaborar la entrevista por competencias, se evidenció lo escrito por Alles (2005) y la importancia de conocer el perfil de la vacante para orientar las preguntas y obtener la información necesaria para la selección del candidato. Además, lo dicho por Alles (2005) acerca de la predicción del comportamiento futuro mediante la entrevista por competencia se ve reflejado en la similitud entre los resultados obtenidos median con la entrevista y la evaluación de impacto.

CONCLUSIONES

El arte del reclutamiento y la selección de personal es uno de los pilares de la Psicología Organizacional pues contribuye al desarrollo de la organización y al bienestar del colaborador. Así pues, al elegir al candidato adecuado, con la experiencia, los conocimientos y con las competencias apropiadas para la vacante, se favorece su adaptación al cargo y a la organización, lo que permitirá fomentar su buen desempeño en la empresa (López, 2010).

Hoy en día, una de las técnicas para garantizar la adecuada selección es la evaluación por competencias. Según Alles (2005), evaluar competencias laborales implica haber elaborado el perfil de la vacante y conocer las características individuales necesarias para la institución. Para evaluar las competencias laborales existen diversas técnicas, de las cuales se pueden destacar la entrevista por competencias y las pruebas psicométricas.

La entrevista por competencias es una herramienta que permite conocer con mayor profundidad a los candidatos, indagando sobre su comportamiento laboral pasado (López, 2010). A partir de ahí, se pretende pronosticar las posibles conductas futuras de la persona en la organización, partiendo del hecho que los seres humanos poseen conductas que tienden a repetir a lo largo de su vida. Diversos autores (Alles, 2008; López, 2010) recomiendan realizar una valoración de las respuestas obtenidas en la entrevista por competencias tomando como base la escala de Spencer y Spencer (1993), en la que evalúan las competencias mediante cuatro niveles: nivel A (Alto), el nivel B (Bueno), nivel C (Mínimo necesario) y nivel D (Insuficiente).

Las pruebas psicológicas también son instrumentos a tener en cuenta para la selección de personal pues permiten evaluar distintas facetas de los candidatos. En Ventas y Servicios S.A., la prueba que se usa para medir competencias comerciales es la prueba CCV (Coeficiente de Competencias para Vendedores). Dicha prueba fue elaborada con el fin de identificar

características específicas de los vendedores exitosos (V & A Consultores, 2007). Este instrumento consta de 92 preguntas que evalúan seis competencias comerciales: Motivación al logro, Energía, Iniciativa, Persuasión, Confianza en sí mismo y Fortaleza del ego.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una pasantía enfocada en los candidatos a cargos comerciales en Ventas y Servicios S.A., en la que se pretendió identificar competencias comerciales mediante una entrevista por competencias y la prueba CCV. Dicho objetivo se logró completar en su totalidad mediante el uso de estos dos instrumentos. A nivel general, se observaron niveles de competencias ligeramente superiores en la prueba CCV que en lo analizado en la entrevista por competencia. Lo anterior se podría justificar con el hecho hayan podido manipular de los resultados exagerando los rasgos positivos, o a la diferencia entre lo evaluado en la prueba y el perfil del cargo. Con respecto a los resultados arrojados en la evaluación de impacto, se evidencia cierta similitud con los encontrados en la entrevista por competencias, lo que podría interpretarse como una validación de los niveles de competencia encontrados en la entrevista.

Es necesario tener presente que el proceso de selección se realiza mediante un conjunto de técnicas orientadas a encontrar a la persona más apropiada para un cargo, y este proceso solo puede ser efectivo cuando se tienen en cuenta todos sus elementos y herramientas (entrevista, pruebas, assessment center, referencias, etc...). De modo que el éxito en la selección de personal reside en el uso correcto y eficaz de la herramientas para poder identificar las características intrínsecas de los candidatos de la forma más acertada y compararlas con la vacante. Partiendo de esto, es evidente que la evaluación por competencias y el uso de instrumentos tales como la entrevista por competencias y las pruebas psicotécnicas responden a la preocupación de las organización por implementar métodos que limiten las equivocaciones a la hora de gestionar su personal. Además

incrementa la eficiencia en los procesos y la competitividad, por lo que es necesario seguir fortaleciendo dicho tipo de evaluación.

RECOMENDACIONES

En cuanto al proceso de selección, se recomienda aplicar la entrevista por competencias antes del assessment center con el fin de realizar un análisis psicológico inicial antes de proceder al filtro con las coordinadoras. Lo anterior debido a que se ha evidenciado que en el caso de realizar la entrevista después del assessment center y de haber sido seleccionada la persona, se han identificado elementos que no validan al candidato que se va a contratar. Esto implica un tiempo adicional para los procesos de selección pero garantizaría una mejor selección de los candidatos. De ahí que se sugiere darle más importancia al concepto psicológico en el proceso de selección.

En cuanto a los recursos disponibles, se recomienda aumentar la cantidad de minutos a todo operador para el aprendiz de psicología, puesto que el proceso de selección requiere realizar llamadas de forma permanente, ya sea para citar a los postulantes a los procesos, para realizar la entrevista por medio telefónico en los casos en que los candidatos se encuentren en otra ciudad y al momento de realizar la verificación de referencias con los jefes inmediatos y el área de talento humano. De modo que la cantidad de minutos asignados (120 min.) no son suficientes para todo el mes, y se deben usar minutos del celular personal para poder realizar las llamadas.

Asimismo, se sugiere facilitar el acceso a internet a la pasante, para agilizar y potencializar el proceso de selección. De esta forma, también se podrán realizar las actividades de reclutamiento, filtración de hojas de vida, calificación de pruebas psicotécnicas, facilitando el correcto desarrollo de las etapas del proceso. Además, se podrían realizar entrevistas por medio de videollamadas, lo que

incrementaría la calidad en la evaluación psicológica, pues permitiría identificar elementos que por medio telefónico no se pueden evaluar.

Con respecto al alto nivel de rotación en los cargos comerciales, especialmente para Ejecutivo junior de tarjeta de crédito y Ejecutivo de libranza, se hace necesario evaluar las causas de dicho fenómeno y determinar si esto ocurre por deficiencias organizacionales, identificando si los beneficios que los colaboradores reciben corresponden al esfuerzos que deben realizar para cumplir con las metas; o si tiene un relación con alguna falla en el procesos de selección, determinando si las competencias descritas corresponden a la necesidad del perfil de cargo.

, con las inducciones realizadas en el transcurso de la pasantía, se identificó que algunos de los colaboradores no retienen la información que se imparte, por lo que se recomienda plantear una dinámica diferente que incluya recursos tales como videos o actividades didácticas que permitan la cristalización de la información. Lo anterior facilitará la retención a largo plazo de la información importante y necesaria para el correcto desempeño de los colaboradores en la organización. Sumado a esto, y para facilitar el correcto desarrollo de las inducciones, se sugiere aumentar los recursos materiales y tener un video-beam y computador portátil propio para el área de talento humano, con el fin de evitar inconvenientes y cruces al momento de realizar las inducciones.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/Diccionario-gestion-por-competencias-martha-alles.pdf>
- Alles, M. (2008). *Desarrollo de talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Castaño, M. G., López, G. M. & Prieto, J. M. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuensaspracticas.pdf>
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Recuperado en http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf
- Enciso, E. & Perilla, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801102.pdf>

- Ernest & Young Consultores. (1998). *Manual del directo de recursos humanos*. Recuperado de <https://referencias111.wikispaces.com/file/view/18jun07.pdf>
- Escobar, O. (2011). *Manual de Competencias Conductuales*. Bogotá: Sin editorial.
- García, M. J. (2009). El concepto de competencias y su adopción en el contexto universitario. *Revista Alternativas*, 16, 11-28.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 13 (26), 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37 (2), 1-15.
- V & A Consultores. (2007). Marco metodológico sistema Coeficiente de Competencias para Vendedores. Recuperado de <http://www1.vyaconsultores.com/articulo/tesis.estudios.ccv.pdf>
- Ventas y Servicios S.A. (s.f.). Página de inicio de Ventas y Servicios. Bogotá: Ventas y Servicios. Recuperado de www.ventasyservicios.com.co/index.php/quienes-somos

Anexo 1

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS COMERCIALES

Energía:

Partiendo de Alles (2002), la energía se entiende como “la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad” (p. 19).

De acuerdo a dicha autora, los niveles de esta competencia se identifican de la siguiente forma:

- **Nivel A:** Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, aun así su nivel de actividad no se ve afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
- **Nivel B:** Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
- **Nivel C:** Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
- **Nivel D:** Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Iniciativa:

Retomando a Alles (2002), esta competencia se comprende como “la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje” (p. 37). Asimismo, “se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva” (p.30).

Teniendo en cuenta lo planteado por Alles (2002), los niveles de iniciativa se pueden definir de la siguiente forma:

- **Nivel A:** Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
- **Nivel B:** Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.
- **Nivel C:** Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas. Raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
- **Nivel D:** Ejecuta órdenes bajo supervisión. Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

Orientación a los resultados / Motivación al logro:

La orientación a los resultados o motivación al logro se refiere a “la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización” (Alles, 2002, p.33).

Según Alles (2002), los niveles de esta competencia se manifiestan de la siguiente manera:

- **Nivel A:** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
- **Nivel B:** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
- **Nivel C:** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
- **Nivel D:** Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

Impacto e influencia / Persuasión:

En relación con la influencia / persuasión, Alles (2002) define esta competencia como “la intención de convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo” (p. 48).

De ahí que se plantean los siguientes niveles de competencia:

- **Nivel A:** Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza a expertos o a otras personas para influir.
- **Nivel B:** Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
- **Nivel C:** Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás.
- **Nivel D:** Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

Referencias:

Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica: Buenos Aires. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/Diccionario-gestion-por-competencias-martha-alles.pdf>

Anexo 2

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA

PREGUNTAS ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
Nombre:	C.C:
Cargo:	Ubicación:
Teléfono:	Fecha:

COMPETENCIA 1 - ENERGÍA
<p>1) Deme un ejemplo de una tarea, en algún trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo lo manejó? ¿Cuál fue el resultado?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>2) ¿Ha dejado alguna vez actividades en el trabajo sin terminar? ¿Puede darme un ejemplo?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

COMPETENCIA 2 - INICIATIVA
<p>1) Cuénteme de alguna ocasión en que Usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿Por qué lo propuso? ¿Qué resultados obtuvo?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>2) Dígame de una ocasión en que Usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con las políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

COMPETENCIA 3 – ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

1) ¿Puede contarme alguna ocasión en la que se marcó objetivos superiores a los establecidos?

2) Cuénteme una situación en la que realizó un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que se había propuesto.

COMPETENCIA 4 - PERSUACIÓN

1) Me gustaría que esta pluma me la ofrezca para que la compre ¿Qué diría para convencerme?

Anexo 3

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

INFORMACIÓN DEL CANDIDATO						
Fecha:						
Nombre del candidato:						
N° Cédula Ciudadanía:						
Teléfono:						
Cargo al que aplica:						
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO						
Competencias comerciales	Nivel				Corresponde al perfil	
	A	B	C	D	SÍ	NO
Energía						
Iniciativa						
Motivación al logro						
Persuasión						
Niveles: A: Alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio						
Observaciones:						
Evaluador:	María Fernanda Gómez Menet					

Anexo 4
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR				
Fecha:				
Nombre del colaborador:				
N° Cédula Ciudadanía:				
Cargo:				
Antigüedad en el cargo:				
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO				
Competencias comerciales	Nivel			
	Alto	Bueno	Regular	Bajo
Energía				
Iniciativa				
Motivación al logro				
Persuasión				
Observaciones:				
Jefe inmediato:				
Firma:				