



Universidad
Pontificia
Bolivariana

DISEÑO DE PRUEBAS SITUACIONALES QUE APOYEN LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA GASEOSAS HIPINTO S.A.S

Pasantía organizacional realizada como requisito para optar al título de:

PSICÓLOGA

Elaborado por:

María Alejandra Palomino Carreño

Maria.palomino@upb.edu.co

Id: 000232367

Supervisado por:

María Katherine Acevedo Pinto

Psicóloga

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de ciencias sociales

Seccional Bucaramanga

2018



Universidad
Pontificia
Bolivariana

DEDICATORIA:

A Dios por bendecirme y permitirme cumplir este gran sueño.
A mi madre y hermano por su amor, apoyo incondicional y orientación constante, sin duda alguna son mi bendición.
A mi padre que fue mi gran inspiración y fortaleza, sé que desde donde te encuentras compartes este sueño y lo sientes propio.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de pasantía, la psicóloga María Katherine Acevedo, quien con su experiencia y conocimientos me brindó su orientación.
A Diego Sanabria por confiar en mí y darme la oportunidad de crecer a nivel personal y profesional.
A la compañía Gaseosas Hipinto S.A.S y sus colaboradores por acompañarme en este proceso y alentar mi esfuerzo con su cariño.



TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	6
Generalidades de la institución	7
Justificación.....	8
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Marco Teórico	10
Metodología	15
Participantes.....	15
Instrumentos.....	15
Procedimientos.....	16
Resultados	18
Conclusiones y recomendaciones	44
Referencias	46



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DE PRUEBAS SITUACIONALES QUE APOYEN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA GASEOSAS HIPINTO S.A.S

AUTOR(ES): María Alejandra Palomino Carreño

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): María Katherine Acevedo Pinto

RESUMEN

La gestión por competencias cobra cada vez más importancia en las organizaciones, debido a que es una herramienta que permite incrementar la adaptación al cargo y cultura organizativa, satisfacción laboral y motivación del capital humano en la compañía. A partir de lo anterior surge la necesidad de crear e implementar nuevas estrategias que se integren al modelo de gestión por competencias, por tal razón, se genera el presente proyecto, el cual se realizó con el objetivo de crear pruebas situacionales como herramientas para evaluar los candidatos que participen en procesos de selección de las vacantes con alto índice de rotación, es decir, representantes de ventas, mercaderistas, operario de almacenamiento producto terminado y producción. Garantizando así la selección, retención del talento humano y disminución del índice de rotación.

PALABRAS CLAVE:

Competencias, pruebas situacionales, rotación, selección de personal.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN OF SITUATIONAL TESTS TO SUPPORT THE PERSONNEL SELECTION PROCESSES IN THE COMPANY GASEOSAS HIPINTO S.A.S.

AUTHOR(S): María Alejandra Palomino Carreño

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: María Katherine Acevedo Pinto

ABSTRACT

The management by competencies is increasingly important in organizations, as it is a tool that allows increasing the adaptation to the position and organizational culture, job satisfaction and motivation of human capital in the company. Based on the above, the need arises to create and implement new strategies that are integrated into the competency management model, for this reason, the present project was generated, which was carried out with the objective of creating situational tests as tools to evaluate the candidates that participate in selection processes for vacancies with a high turnover rate, that is, sales representatives, merchants, storage operators, finished products and production. This ensures the selection, retention of human talent and reduction of the turnover rate.

KEYWORDS:

Competences, situational tests, rotation, personnel selection.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Las organizaciones hoy en día identifican la importancia de gestionar eficientemente su recurso humano, mediante los diferentes procesos que se manejan desde el área de talento humano, tales como: incorporación, remuneración, capacitación y formación. De esta forma se aporta al cumplimiento de los objetivos de la compañía y a su vez provee y mantiene personal altamente calificado. Lo anterior se encuentra relacionado con las demandas actuales, debido al permanente cambio y transformación del entorno las empresas deben innovar, crear, proponer y ser flexibles para poder lograr cumplir con su misión y visión, es por esa razón que se requiere que el personal que conforma las compañías se encuentre altamente calificado; es decir, cuente con las competencias para desempeñarse exitosamente en su rol.

Gaseosas Hipinto S.A.S es una compañía líder en el mercado de bebidas refrescantes, lo cual ha logrado debido a que su direccionamiento estratégico está orientado hacia el posicionamiento por su calidad, innovación, servicio y estrategias de mercadeo, además de su aporte mediante proyectos al medio ambiente y a la sociedad.

Por las razones anteriormente mencionadas surge el objetivo del presente proyecto, diseñar pruebas situacionales que apoyen el proceso de selección para los cargos con alta rotación en la compañía, puesto que se desea atraer, desarrollar y mantener el mejor talento en la compañía teniendo en cuenta las competencias requeridas para cada cargo, de esta manera se desea lograr que el colaborador tenga exitosa adaptación y desempeño en la ejecución de sus funciones.

Generalidades de la institución

Postobón es una empresa del sector industrial que pertenece a la (OAL) Organización Ardila Lülle, dedicada a la elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Actualmente cuenta con 66 sedes entre plantas de producción y centros de distribución, los cuales le permiten llegar al 90% del territorio nacional, entre dichas plantas se encuentra la planta Gaseosas Hipinto S.A.S, la cual está ubicada en el departamento de Santander, en el municipio de Piedecuesta en el kilómetro 3 vía Guatiguará.

Postobón cuenta con la mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100% colombiano más grande en ingresos en este sector. Además, cuenta con 111 años de historia en los cuales se ha destacado por ser pionera en el desarrollo de la mayoría de las categorías de bebidas existentes en el mercado colombiano. En la actualidad participa en categorías como gaseosas, aguas, jugos, hidratantes, energizantes y té, contando con un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias, en el cual se destacan las marcas gaseosas Postobón, Colombiana, Pepsi, Bretaña, Hipinto, Popular, Seven Up, Montain Dew, Jugos Hit, Tutti Frutti, Mr. Tea, Agua Cristal, Agua Oasis, H2Oh!, Gatorade, Squash, Peak y Lipton Tea, entre otras.

La fortaleza en ventas y distribución permiten que las bebidas se encuentren fácilmente en micro mercados, supermercados, grandes superficies y restaurantes. De igual forma, se pueden adquirir en los Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao, Panamá e Italia

Justificación

Las organizaciones cuentan con dos tipos de capital: financiero y humano, para que sean exitosas deben mantener el equilibrio en entre estas dos variables. El capital humano es un elemento fundamental, puesto que de su desempeño depende el alcance del cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales y aunque las inversiones físicas son más visibles que las de capital humano, estas últimas generan sus frutos de manera más tangible a largo plazo. A partir de lo anterior se identifica la importancia de gestionar adecuadamente los procesos de incorporación, formación y retención, ya que se desea contar con capital altamente productivo y motivado que se encuentre alineado con el desarrollo de la compañía. Así mismo, se logra comprender el interés de la compañía Gaseosas Hipinto S.A.S en el presente proyecto, puesto que debido a su actual posición en el mercado requiere contar con personal idóneo, que se adapte y desempeñe sus funciones exitosamente. En función de lo anteriormente expuesto es imprescindible realizar un proceso de selección de personal basado en competencias, con el fin de que vaya más allá de conocimientos y experiencia y se enfoque en las competencias específicas del cargo, permitiendo así la selección del personal indicado para cada vacante, lo cual genera resultados a nivel productivo y económico puesto que disminuyen los costos que representa la rotación del personal.



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

Objetivo general

Diseñar pruebas situacionales que apoyen los procesos de selección de los cargos con mayor rotación en la compañía gaseosas Hipinto S.A.S.

Objetivos específicos

- Analizar el motivo de desvinculación de los cargos que presentan mayor rotación.
- Identificar las competencias que se requieren para cada cargo mediante la entrevista a los jefes inmediatos de cada área.
- Diseño de las pruebas situacionales con los Jefes de Área de los cargos con mayor rotación.



Marco teórico

Actualmente las organizaciones debido a la globalización de los mercados, nuevas tecnologías y gran competitividad en la que se encuentran inmersas, deben emplear planes estratégicos para que puedan lograr permanecer y trascender fronteras en el tiempo, manteniendo su nivel de utilidades, rentabilidad, participación en el mercado y la satisfacción de sus clientes. “Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano” (Chiavenato, 2009, p. 6), lo anterior hace referencia a que las organizaciones han sido más que un medio de satisfacción de necesidades económicas, puesto que han permitido a los individuos realizar labores acordes a sus competencias y potenciar aquellas en las que presenta dificultad o falta de desarrollo, así logran crecer y abarcar diversos aspectos tales como: espirituales, emocionales, intelectuales, económicos, etc.

Chiavenato (2009) refiere que las empresas logran sus objetivos estratégicos mediante la actividad controlada y organizada de los procesos y toma de decisiones en las diversas áreas que las componen, así mismo considera que el capital financiero no es el recurso que determina el éxito de una organización, esta idea es apoyada por Torres y Jaramillo (2014) quienes consideran que en el contexto del trabajo se tienen metas para el desarrollo del talento de los empleados debido a que potenciar las habilidades de los colaboradores es la mejor inversión del futuro. Para enfrentar la economía actual las organizaciones deben darle el valor que tienen sus activos, en los cuales no solo se incluye el terreno y el capital debido a que el conocimiento es un activo indispensable. Hellriegel, Jackson & Slocum (2017) postulan que “la administración del conocimiento se refiere a la creación, protección, desarrollo, distribución de información y



activos intelectuales” (p. 118). Las personas son las quienes tienen

el conocimiento y día a día potencian sus habilidades con el fin de dar cumplimiento efectivo a sus actividades, es allí donde surge la importancia de una eficaz administración del capital humano en el cual se deben tener en cuenta los paradigmas actuales, entre los cuales se encuentran los cambios generacionales en función de la revolución digital y los rasgos característicos de cada generación tales como estilos de comunicación, adaptación al cambio y habilidades técnicas (Peñalver, 2018). Como se logra apreciar anteriormente, se han generado cambios importantes a partir de la globalización, obligando así a las organizaciones a realizar reestructuraciones internas encaminadas a mejorar las condiciones y por tanto satisfacer las demandas actuales, por tal razón, el proceso de selección juega un papel esencial debido a que las compañías para lograr el crecimiento esperado deben contar con las personas correctas, lo cual aunque parecieran ser más notorias las inversiones de capital físico, las de capital humano generan su fruto tangible a largo plazo (Zarazúa, 2013).

Chiavenato 2009 define “el área de recurso humano trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den el máximo de sí, con actitud positiva y favorable” (p. 104). Es por ello que los objetivos de la organización deben estar interrelacionados con los objetivos del área de recurso humano puesto que es allí donde se planea, organiza, desarrolla y coordinar mediante técnicas y procedimientos el desempeño efectivo del personal. Entre las funciones que tiene a cargo el área de recurso humano se encuentra la atracción, selección e incorporación de personas a la organización, según Alles (2009) la atracción, selección y adecuado proceso de incorporación definen inicialmente el futuro desempeño del colaborador, puesto que son factores que influirán en la relación laboral.



La selección de personal según Chiavenato (2009) consiste en elegir el hombre adecuado para el lugar adecuado, debido a que el fin es buscar entre los aspirantes reclutados a los más idóneos para las vacantes disponibles, de esta forma se logra mantener la eficiencia y desempeño en cada área. López 2011 asegura que “Son personas con competencias que enriquecen los objetivos del negocio y sirven de palanca para el desarrollo de la organización”. (p.76). Es por ello por lo que las organizaciones deben plantearse como atraer, retener, capacitar y desarrollar el mejor capital humano para formar equipos de trabajo competitivos.

Para llevar a cabo el proceso de selección se aplican una serie de técnicas, las cuales se desarrollan por etapas, estas son: reclutamiento, entrevistas, pruebas de conocimientos, test de personalidad, test psicológicos y de simulación. Lo anterior es ejercido por psicólogo de la compañía, debido a que se destaca por su sensibilidad y se caracteriza por tener la capacidad de identificar las necesidades, carencias, cualidades y áreas a mejorar de los sujetos dentro de la organización y viceversa, con el fin de convertir las deficiencias en fortalezas (Orozco, et al., 2013).

Según Chiavenato (como se citó en Naranjo, 2012) “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. Este proceso se conforma por una serie de fases y debe ser orientado por el análisis del puesto en el cual deben ajustarse los resultados cuantitativos y cualitativos a las competencias específicas de la compañía y del rol. “la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p.e. empresas, instituciones, AAPP, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado y Moscoso, 2008, p.16).



López (2010) asegura que “La selección de personal basada en

competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos que sigue”. (p.31). Lo anterior radica en que el proceso de selección por competencias va más allá del análisis realizado a la experiencia y conocimiento del candidato, pues comprende las competencias requeridas para el cargo.

“El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos, tanto en el ámbito de los conocimientos técnicos, como de las cualidades profesionales a exigir a los candidatos que pretenden incorporarse a una empresa en un puesto” (Becerra y Campos, 2012, p. 31).

Las competencias hacen referencia al conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes comportamentales requeridas para el excelente desempeño laboral, entre ellas se encuentran: iniciativa, imaginación, flexibilidad, responsabilidad, control de sí mismo, innovación, entre otras (Amigot y Martínez, 2013). Por su parte, Alles (2007) refiere que el término competencias hace referencia características de la personalidad las cuales se identifican mediante comportamientos que influyen en el desempeño exitoso en determinado puesto de trabajo. En este orden de ideas Alles (2004) define: “las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales y competencias específicas con distintas aperturas: para niveles ejecutivos, para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios para niveles iniciales y, por último, dos secciones destinadas a sectores específicos” (p.17). Las competencias se pueden identificar mediante la aplicación de técnicas propias de los procesos de selección, tales como pruebas y entrevistas, estas últimas permiten la interacción de al menos dos interlocutores en los cuales se dan los roles de relación – poder, uno de ellos tiene un objetivo marcado y orienta la



entrevista para poder acceder a información sobre comportamientos y rasgos individuales del sujeto (Olaz y Gaspar, 2013).

Marbet (2017) define: “Las llamadas soft skills, o habilidades suaves, vinculadas a las cualidades humanas y relacionales, son cada vez más relevantes para que las startups y empresas de alto impacto atraigan al mejor talento” (p.22). Estas son identificadas mediante el método star, el cual consiste en el analizar el comportamiento pasado del individuo puesto a que es un gran predictor de comportamientos futuros. Según la Caja Colombiana de Subsidio Familiar (COLSUBSIDIO, 2015) existe una estrategia creada con el fin de evaluar desde el proceso de selección los comportamientos de los candidatos en el entorno laboral y así evidenciar si la persona cumple o no con el perfil solicitado, a este se le denomina método STAR (situation, task, action, results), cuyo objetivo es diseñar preguntas que induzcan al aspirante a un proceso de memoria, puesto que se relaciona con su comportamiento pasado bajo diversas situaciones laborales. El método STAR resulta efectivo debido a que permite identificar si el candidato tiene o no tiene la competencia que deseamos evaluar.

Para concluir, el abordaje teórico nos permite identificar el rol que ejerce el psicólogo durante el proceso de selección de personal, el cual implica un permanente estudio con las demandas externas e internas de la organización y continuo equilibrio de los recursos para efectuar exitosamente tan importante labor.



Participantes:

Para la realización de este proyecto se contó con la participación de los jefes de las salas gamma y beta. Por parte del área técnica se contó con la colaboración de un supervisor de producción y en el área logística con el jefe de almacén producto terminado.

Instrumentos:

- Indicadores de rotación del año 2017: hace referencia al indicador de desarrollo humano que nos permite identificar la cantidad de colaboradores que ingresaron y salieron de la compañía en determinado periodo de tiempo, así como también las diferentes causas.
- Perfiles de cargo: archivo que contiene la información correspondiente a cada cargo, tal como: unidad organizativa a la cual pertenece el cargo, cargo al cual le reporta, nivel de jerarquía, objetivo del cargo, responsabilidades específicas, responsabilidades generales, indicadores de gestión, relaciones internas/externas, magnitud de responsabilidades, idiomas y requisitos del cargo. Esta información se encuentra en la plataforma de la compañía solo es posible visualizarla con la red de la misma organización.
- Entrevista semiestructurada: se realizó una entrevista con preguntas orientadas a validar las competencias de cada cargo, sin embargo, se profundizó en los aspectos relevantes, lo cual es posible debido a la flexibilidad que tiene el tipo de entrevista semiestructurada o mixta.



Con el propósito de cumplir el objetivo planteado se realizó el proyecto en cuatro fases:

1 fase:

Inicialmente se realizó un análisis de cuales eran los cargos críticos debido a su alta rotación en el año 2017, se identificaron que dichos cargos eran: representantes de ventas, mercaderistas, operario I almacén producto terminado y operario I producción.

2 fase:

Se establecieron días específicos con cada jefe/ supervisor tanto del área técnica como del área comercial, con el objetivo de realizar la entrevista de los cargos críticos. Esta entrevista fue semiestructurada, debido a que permitía tener flexibilidad ante la obtención de la información, cada entrevista tuvo un tiempo aproximado de media hora. En cada una se profundizó en aspectos relacionados con actividades y relaciones propias del rol, algunas de las preguntas que conformaron la entrevista fueron: dificultades que se suelen presentar en la ejecución de las labores asignadas, funciones que les demandan un poco más de esfuerzo para adaptarse, porque consideraban que era alta la rotación en esos cargos, cuales consideraban que eran los factores que intervenían en la rotación, desde su experiencia en el cargo qué competencias consideraban que debía tener el colaborador, entre otras.

3 fase:

Se realizó un banco de preguntas situacionales para el área técnica, la estructura de cada una estuvo basada en el método STAR (situación, tarea, acción y resultados). Cada pregunta situacional se enfocó en una competencia, es decir, cada prueba abarcó cinco competencias. En



la parte técnica fueron seleccionadas las preguntas para cada cargo en conjunto con la psicóloga de selección, quien fue la persona que apoyó el proyecto por parte del área de desarrollo humano. Para el cargo de mercaderista se definieron cinco competencias y se redactaron sus respectivas preguntas situacionales, y para el cargo de representante de ventas se creó una prueba situacional basada en las competencias específicas del cargo.

4 fase:

Se realizó cada prueba teniendo en cuenta los parámetros establecidos inicialmente, es decir, para cargo se definieron cinco preguntas las cuales estaban directamente relacionadas con las respectivas competencias según el cargo, cada pregunta se estructuró a partir del método STAR enfocado a la conducta pasada debido a que permite predecir el comportamiento futuro del individuo dentro de la compañía. Las siguientes son las competencias definidas para cada cargo:
Mercaderista: orientación al cliente, influencia e impacto, orientación a resultados, trabajo en equipo y compromiso.

Representante de ventas: modalidades de contacto, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, orientación al cliente, autocontrol, manejo de objeciones e impacto e influencia.

Operario almacén producto terminado: compromiso, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, dinamismo y energía, ética.

Operario producción: compromiso, dinamismo y energía, orientación a resultados, trabajo en equipo y flexibilidad.



Resultados:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la realización de las actividades propuestas para el cumplimiento del objetivo general del presente proyecto, el cual fue el diseño de pruebas situacionales que apoyaran los procesos de selección en la compañía Gaseosas Hipinto S.A.S.

Análisis y diagnóstico de los índices de rotación:

El primer objetivo específico consistió en analizar el motivo de desvinculación de los cargos con mayor rotación, esto fue posible mediante el índice de rotación del año 2017 en el cual se encontraba la información de los motivos de egreso y cantidad de personas que rotaron en cada cargo.

En la figura 1 se representan los cargos del área comercial con mayor índice de rotación, en el cual se destaca representante de ventas con un total de 54 personas equivalente al 87% y el cargo mercaderista con 8 personas lo cual corresponde al 13%. En la figura 2 y figura 3 se evidencian los principales motivos y cantidad de personas que finalizaron su vínculo con la compañía pertenecientes al área comercial, en los cuales se destacan paso a nómina directa con 23 personas, seguido de finalización de contrato 8 y desarrollo interno 8 en el cargo de representante de ventas. En el cargo de mercaderista se destaca paso a nómina directa con 3 personas y desarrollo interno 2.

En figura 4 se logra identificar que el mayor porcentaje de rotación corresponde al área logística, puesto a que el cargo de operario I de almacenamiento producto terminado tuvo un total de 26 personas lo cual representa el 59% y el cargo de operario I producción obtuvo un 41% con un total de 18 personas. En las figuras 5 y 6 se logra evidenciar que en el cargo operario de



producción el motivo de egreso que se destaca es la finalización de contrato con 7 personas, seguido de paso a nómina directa con 4 y desarrollo interno 3; En el cargo operativo de almacenamiento producto terminado se logra identificar que la mayor cantidad corresponde a paso a nómina directa con un total de 7 personas, seguido a finalización por parte de la temporal extras con 6 personas y finalización de contrato 6 personas.

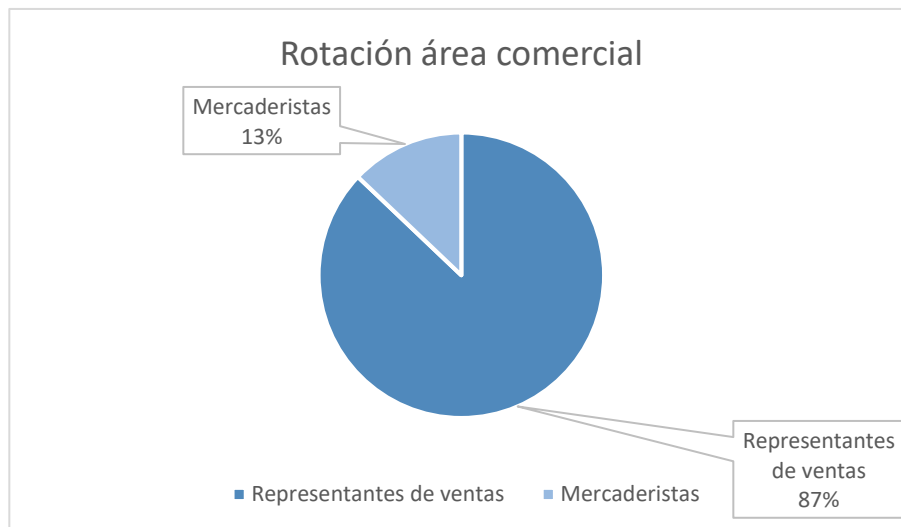


Figura 1. Se presentan los cargos del área comercial con mayor rotación, de los cuales debido a su alta deserción se destacó representante de ventas con un 87% correspondiente a 54 personas y mercaderistas con un 13% correspondiente a 8 personas.

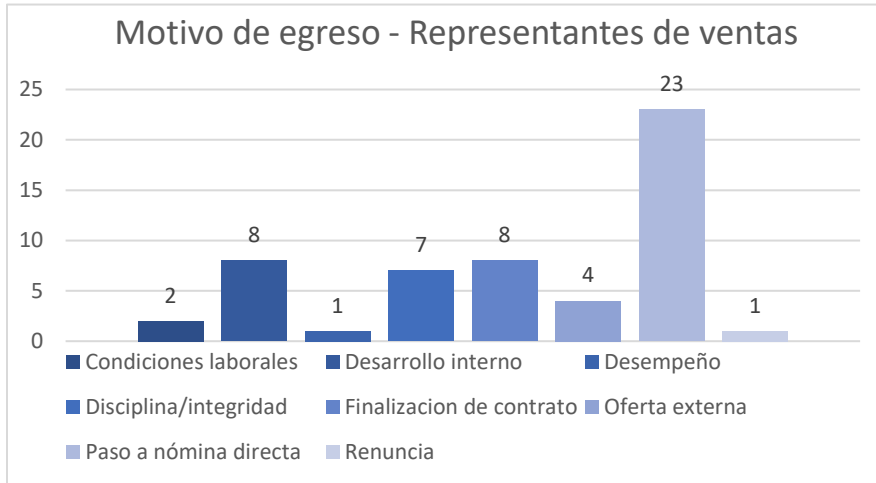


Figura 2. En esta gráfica se identifican los motivos de deserción del cargo representante de ventas, en el cual se destaca el paso a nómina directa con 23 personas seguido de finalización de contrato con 8 y desarrollo interno 8.

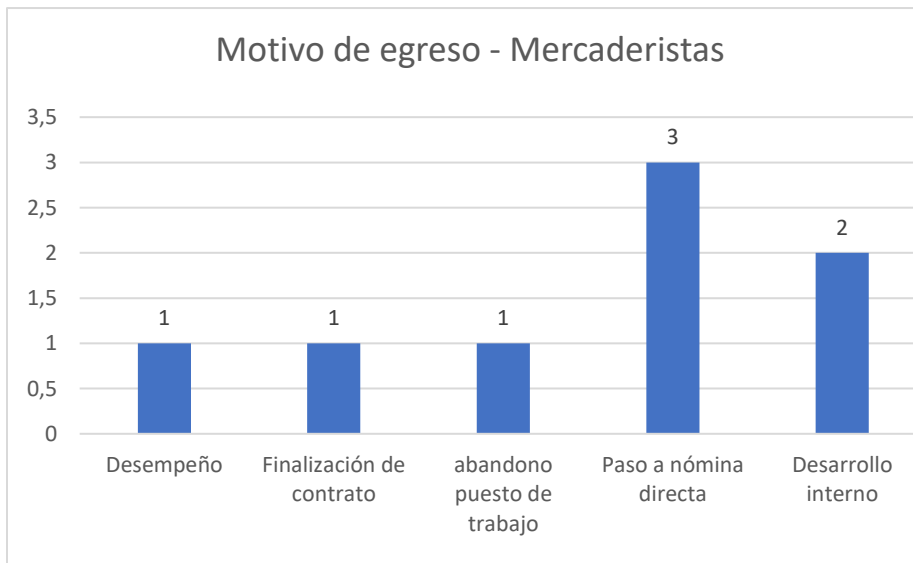


Figura 3. En la gráfica se muestra que el mayor motivo de rotación del cargo de mercaderista en el 2017 fue paso a nómina directa con 3 personas, seguido de desarrollo interno con 2 personas.

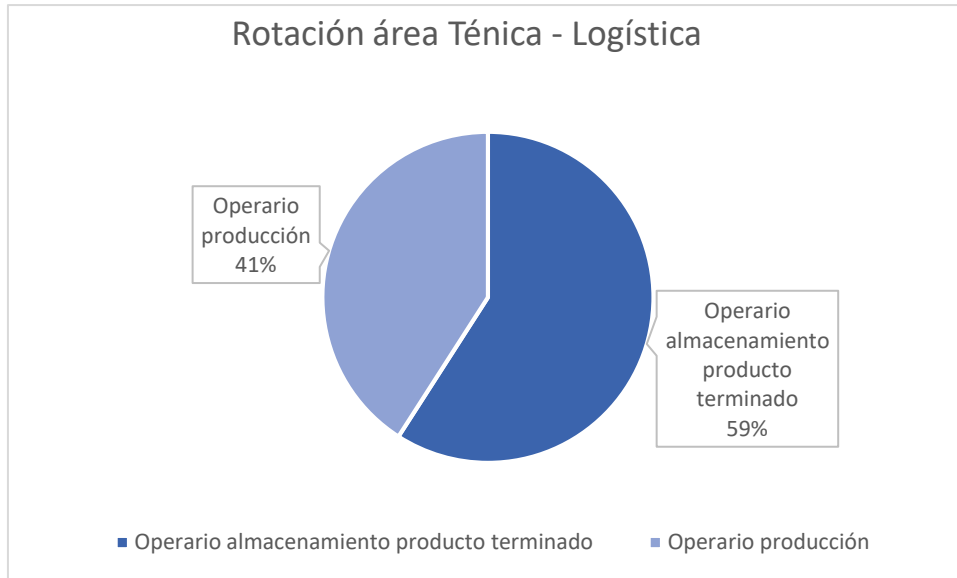


Figura 4. Esta gráfica permite identificar que en las áreas técnica y logística el 59% de la rotación correspondió al cargo operario I de almacenamiento producto terminado con total de 26 personas y el 41% a operarios I de producción con un total de 18 personas.

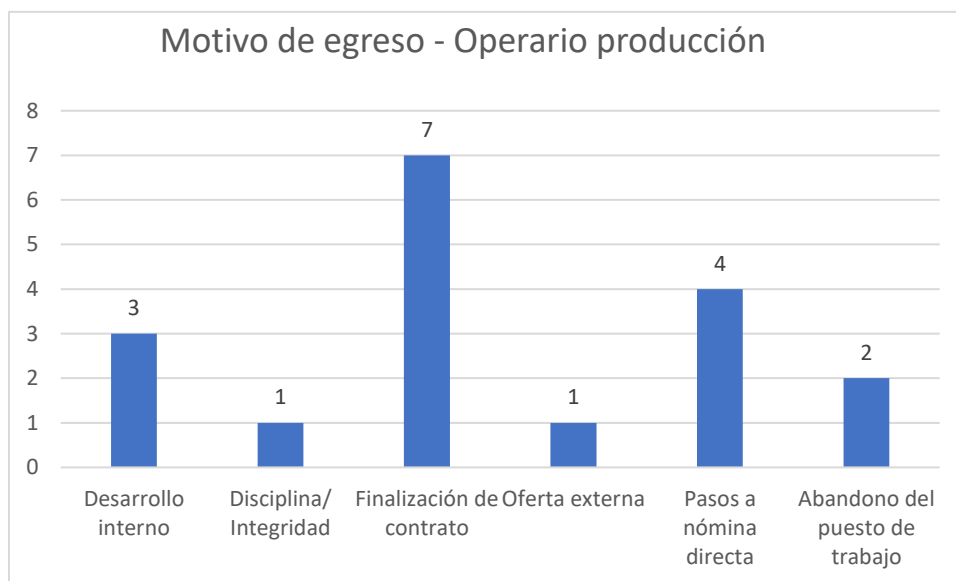




Figura 5. En la gráfica se logra identificar los motivos de deserción

en el cargo operario 1 de producción, en la cual se destaca finalización de contrato con un total de 7 personas, seguido de paso a nómina directa con 4 personas y desarrollo interno 3 personas.

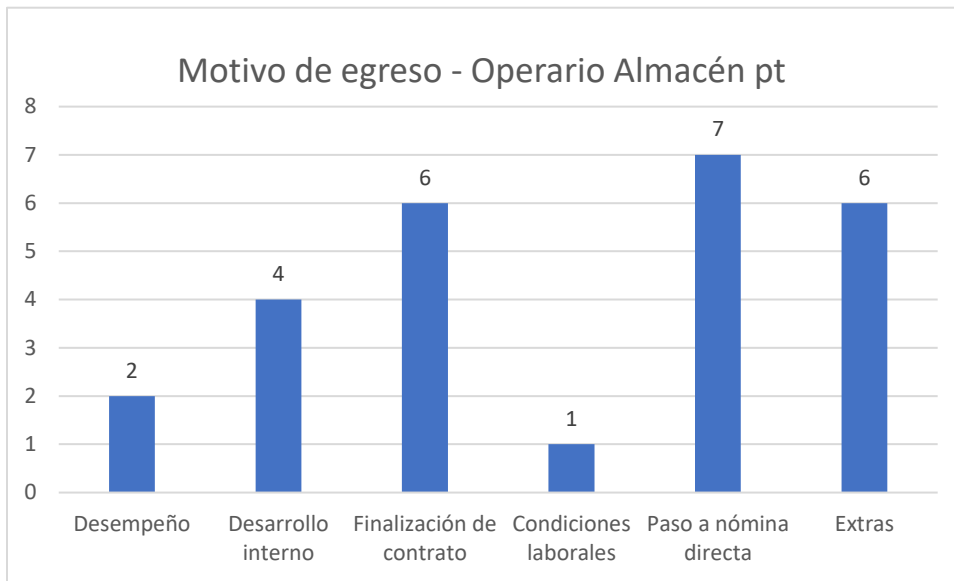


Figura 6. En la gráfica se evidencia que el mayor motivo de rotación del cargo operario I de almacenamiento producto terminado es paso a nómina directa con una cantidad total de 7 personas, seguido de finalización de contrato y extras con igual cantidad de egresos, es decir 6 personas.

Identificación de las competencias:

El segundo objetivo específico propuesto fue identificar las competencias requeridas para cada cargo, con el fin de aportar a la mayor efectividad de los procesos de selección de los cargos críticos por su alta rotación en la compañía. Este objetivo se logró mediante el trabajo equipo realizado con los jefes de las áreas (técnica, logística y comercial), la psicóloga de selección de



realizaron entrevistas a los jefes inmediatos con el objetivo de profundizar en el tipo de actividades, manejo de horarios, relaciones, tipo de novedades que se suelen presentar en la ejecución de sus funciones y qué consideraban desde su experiencia que debía caracterizar a una persona que hiciera parte de su área en dichos cargos, es decir, mercaderistas, representantes de ventas y operario I de producción y empaque y producto. Después de las entrevistas se realizó un banco de preguntas para el área técnica y logística, esto debido a que se logró identificar que el perfil de operario I de producción y operario I de almacén producto terminado es muy parecido, puesto que desempeñan labores de fuerza, para la ejecución de sus funciones deben trabajar en equipo y ser muy comprometidos puesto que acorde a las necesidades del área en ocasiones se requieren que brinden apoyo extra a la jornada laboral y que participen en cada proceso de forma dinámica y proactiva para poder lograr los objetivos estipulados, sin embargo hay dos aspectos que generan el factor diferencial, los cuales son que el operario de producción debe ser una persona flexible, que se adapte fácilmente a los cambios debido a que los rotan en las diferentes tareas del área tales como: limpieza, evaluación e inspección de envase, alimentación del envase y manejo de máquinas, este último se da cuando la persona lleva un tiempo considerable en la compañía y en cuanto al operario de almacenamiento producto terminado según la información suministrada por el jefe de área debe ser una persona que oriente sus acciones por sus principios y valores debido a que deben tener claros las relaciones que se manejan en el área y no generar inadecuados vínculos con distribuidores o otras áreas de la compañía, y evitar así novedades con el producto. Por tal razón para el cargo de operario I almacén producto terminado se identificaron las siguientes competencias: compromiso, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, dinamismo y energía, ética y para el cargo de operario I de



Tabla 1. Competencias área técnica y logística

Producción	Almacenamiento producto terminado
Compromiso	Compromiso
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Tolerancia a la presión	Tolerancia a la presión
Dinamismo y energía	Dinamismo y energía
Flexibilidad	Ética

En cuanto al área comercial, se realizaron las preguntas orientadas a las cinco competencias definidas para mercaderistas, las cuales fueron: orientación al cliente, influencia e impacto, orientación a resultados, trabajo en equipo y compromiso. Para el cargo representante de ventas se definieron las siguientes competencias: modalidades de contacto, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, orientación al cliente, autocontrol, manejo de objeciones e impacto e influencia. Cabe aclarar que en el área comercial no se estableció banco de preguntas puesto que la estructura y dinámica de la prueba fue diferente para cada cargo, es decir, para mercaderista la prueba escrita y para representante de ventas juego de roles.



Tabla 2. Competencias área comercial

Mercaderistas	Representante de ventas
Orientación al cliente	Modalidades de contacto
Influencia e impacto	Tolerancia a la presión
Orientación a resultados	Trabajo en equipo
Trabajo en equipo	Orientación al cliente
Compromiso	Manejo de objeciones
	Impacto e influencia

Diseño de las pruebas situacionales

EL diseño de las pruebas se realizó mediante las competencias seleccionadas, las cuales orientaron la redacción de cada situación cuya estructura se basó en el método STAR (situación, tarea, acción y resultado), este método se basa en los comportamientos pasados debido a que permite predecir la conducta futura del individuo, así que aumentará las posibilidades de obtener resultados satisfactorios en dichos procesos de selección. Se elaboró un banco de 20 preguntas para el área logística y técnica puesto que compartía competencias debido a la similitud del perfil, de esas preguntas se seleccionaron las que psicóloga del área de desarrollo humano consideró más pertinentes y en las que se requería se modificaron con el fin de que tuvieran la efectividad deseada. En el cargo de mercaderistas se seleccionaron las cinco competencias y a partir de estas se redactaron las preguntas, las cuales fueron aprobadas por la psicóloga. En cuanto al cargo de representante de ventas se siguieron los parámetros del método



star, sin embargo, la dinámica establecida fue diferente, puesto que

el juego de roles es una herramienta que aplicada al proceso de selección nos permite simular situaciones de la vida real y por tanto evidenciar de qué forma se comporta el candidato ante las mismas.

Formato 1.

Prueba situacional correspondiente al cargo de mercaderistas

PRUEBA SITUACIONAL MERCADERISTA	Postobón
--	-----------------

Instrucción:

A continuación, encontrará cinco situaciones, por favor léalas atentamente y responda las preguntas formuladas. *Tenga en cuenta que la presente prueba abarcará algunos aspectos correspondientes a sus anteriores experiencias laborales.*

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1. Mencione alguna oportunidad en la que se vio involucrado en una situación tensionante debido a la compleja actitud de un cliente.

¿Qué pasó?

¿Cuándo pasó?

¿Por qué pasó?

¿Cuál era la reacción del cliente?



¿Cómo describiría el cliente?

¿Qué esperaba el cliente de su parte?

¿Usted qué debía hacer?

¿De qué forma le dio manejo a la situación?

¿Cómo concluyó la situación?

INFLUENCIA E IMPACTO

2. Mencione alguna oportunidad en la que haya tenido que persuadir a un cliente para que este adquiriera determinado producto

¿Dónde fue?

¿Cuándo sucedió?

¿Cómo sucedió?



¿Qué tenía que hacer para persuadir al cliente?

¿Cómo lo logró?

¿Qué estrategias implementó?

Finalmente ¿qué resultado se obtuvo?

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

3. Describa alguna oportunidad en la que usted haya ideado e implementado una estrategia para incrementar la rotación del producto

¿Dónde fue?

¿Qué lo llevó a crear la estrategia?

¿Qué debía hacer para incrementar la rotación?

¿Cuál fue la estrategia que creó?



¿Qué resultados obtuvo?

TRABAJO EN EQUIPO

4. Mencione alguna situación en la cual usted aportó a su equipo de trabajo para cumplir determinada meta.

¿Dónde?

¿Cuál fue la situación?

¿Qué rol desempeñaban los integrantes del equipo de trabajo?

¿Qué debían cumplir?

¿Qué tenían que hacer para cumplirlo?

¿Cuál fue su aporte?

¿Qué acciones implementó?



COMPROMISO

5. Describa una situación en la cual debido a alguna novedad o actividad puntual su jefe le solicitó quedarse tiempo adicional a su jornada laboral con el fin de cumplir el objetivo.

¿Dónde sucedió?

¿Por qué le pidieron que se quedara tiempo adicional?

¿Cuánto tiempo le pidieron que se quedara?

¿Qué cree que era correcto que debía hacer?

¿Estuvo de acuerdo?

¿Aceptó la petición de su jefe? Sí ____ No ____ ¿por qué?

¿Qué hizo?

¿Qué sucedió finalmente? ¿Cuál fue el resultado de su acción?

Formato 2

Prueba situacional correspondiente al cargo de representante de ventas

PRUEBA SITUACIONAL REPRESENTANTE DE VENTAS	Postobón
---	-----------------

PRIMERA ETAPA

Tiempo estimado: 3 - 5 MINUTOS

Competencias: Iniciativa y liderazgo.

Objetivo: Formar dos grupos en los cuales se distribuyan equitativamente los participantes, el rol se les asigna en el momento que exponen el producto.

1 grupo: Representantes de ventas

Este será el grupo que expondrá inicialmente la idea. Los participantes deciden en qué momento intervienen.

2 grupo: Tenderos

Este grupo bajo los parámetros de respeto y límites debe realizar objeciones (inquietudes e inconformidades), con el objetivo de presentar a los expositores situaciones inesperadas que son comunes en el diario vivir en su rol como representantes de ventas.

SEGUNDA ETAPA

Tiempo estimado: 15 minutos

Competencias: Tolerancia a la presión, trabajo en equipo, liderazgo y creatividad e innovación.

Instrucción inicial: Crear un producto novedoso de consumo masivo por grupo. Para ello deben tener en cuenta: descripción del producto, rentabilidad, ventajas, desventajas y estrategia de venta.



Lo anterior debe ser representado haciendo uso de los materiales suministrados (papel, ganchos, pegante, marcadores, regla, tablero, marcador de tablero).

TERCERA ETAPA

Tiempo estimado: 10 minutos

Competencias: Orientación al cliente, autocontrol, modalidades de contacto, impacto e influencia y manejo de objeciones.

Se asignan los roles, es decir, un grupo tendrá el papel de tendero y el otro de un equipo de representantes de ventas. El objetivo es que los tenderos bajo los parámetros de respeto realicen objeciones ante el producto que se les está presentando y los representantes de ventas logren dar adecuado manejo a dichas objeciones hasta el cierre de la venta. Después se invierten roles y los tenderos pasan a ocupar el lugar de representantes de ventas.

ASPECTOS ADICIONALES PARA TENER EN CUENTA

- Al inicio se debe mencionar que es el momento indicado para mostrar aquellas habilidades, competencias y conocimientos con los que cuentan en el área comercial, debido a que cada filtro es definitivo y tiene gran importancia.
- Tener cronómetro a lo largo de la actividad, con el objetivo de generar presión con el tiempo establecido para cada fase.
- Hacer retroalimentación al final de la actividad. Preguntar ¿qué tal les pareció la actividad? ¿cómo se sintieron? ¿qué creen que estábamos evaluando? ¿qué recomendación o sugerencia desean hacernos?



- Hay que recordar que en una próxima oportunidad pueden enviar la hoja de vida y participar en otro proceso de selección, así que es muy importante que tengan presente hacer una reflexión personal y tener presente en qué deben mejorar.
- Agradecer por la participación, la cual es muy valiosa para la compañía.

Formato 3

Prueba situacional almacenamiento producto terminado

<i>PRUEBA SITUACIONAL OPERARIO ALMACENAMIENTO PRODUCTO TERMINADO</i>	<i>Postobón</i>
---	------------------------

Instrucción:

A continuación, encontrará cinco situaciones, por favor léalas atentamente y responda las preguntas formuladas. *Tenga en cuenta que la presente prueba abarcará algunos aspectos correspondientes a sus anteriores experiencias laborales*

COMPROMISO

1. Describa alguna situación en la cual usted había terminado sus tareas asignadas antes de finalizar la jornada laboral y sus compañeros aún continuaban desempeñando sus funciones. Por favor, responda:

¿Dónde sucedió?

¿Cuándo sucedió?

¿Quiénes hacían parte del equipo de trabajo?



¿Qué piensa que debió hacer?

¿Qué hizo? ¿les colaboró a sus compañeros o esperó que terminara el turno?

¿Cuál fue el resultado?

TRABAJO EN EQUIPO

2. Describa una situación en la cual le hayan asignado trabajar con un compañero con el que usted sintiera que tenía poca afinidad.

¿Dónde sucedió?

¿Cuándo sucedió?

¿Qué tareas debían hacer juntos?

¿Por qué cree que no tenía empatía con su compañero? ¿qué no le gustaba de él o incomodaba?

¿Hizo algo para acercarse a su compañero?

¿Lograron hacerlas?



Sí _____ No _____ ¿Por qué no?

Si su respuesta es afirmativa, por favor responda:

¿De qué forma lograron cumplir con el objetivo?

Finalmente ¿qué resultados obtuvieron después de trabajar juntos?

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

3. Describa puntualmente la situación laboral más tensa en la cual sintió que tuvo que trabajar bajo presión, teniendo en cuenta:

¿Cuál fue la situación?

¿Dónde sucedió?

¿Cuándo sucedió?

¿Cómo se sintió?

¿Qué debía hacer en esta situación?



¿Qué esperaba su jefe o compañero que usted hiciera?

Finalmente ¿qué hizo? ¿qué acciones tomó?

¿Qué resultados obtuvo?

DINAMISMO Y ENERGÍA

4. Describa una oportunidad en la cual le hicieron un cambio laboral inesperado en cuanto a las actividades, herramientas o procedimientos.

¿Cuál fue el cambio?

¿Por qué se dio este cambio?

¿Cómo se sintió?

¿Qué debía hacer para enfrentar esta situación?

¿Qué hizo para lograr desempeñarse bien?



ÉTICA

5. Describa una situación laboral en la cual usted haya sentido que le pedían actuara en contra de sus valores morales.

¿Dónde sucedió?

¿Por qué considera que estaba en contra de sus valores?

¿Cómo se sintió?

¿Qué le solicitaban que hiciera?

¿Lo hizo? Si ____ No _____ ¿por qué?

¿Cuál fue el resultado?

Formato 4

Prueba situacional operario I del área producción



Instrucción:

A continuación, encontrará cinco situaciones, por favor léalas atentamente y responda las preguntas formuladas. *Tenga en cuenta que la presente prueba abarcará algunos aspectos correspondientes a sus anteriores experiencias laborales*

COMPROMISO

1. Describa alguna situación en la cual usted había terminado sus tareas asignadas antes de finalizar la jornada laboral y sus compañeros aún continuaban desempeñando sus funciones. Por favor, responda:

¿Dónde sucedió?

¿Cuándo sucedió?

¿Quiénes hacían parte del equipo de trabajo?

¿Qué piensa que debió hacer?

¿Qué hizo? ¿les colaboró a sus compañeros o esperó que terminara el turno?

¿Cuál fue el resultado?



TRABAJO EN EQUIPO

2. Describa una situación en la cual le hayan asignado trabajar con un compañero con el que usted sintiera que tenía poca afinidad.

¿Dónde sucedió?

¿Cuándo sucedió?

¿Qué tareas debían hacer juntos?

¿Por qué cree que no tenía empatía con su compañero? ¿qué no le gustaba de él o incomodaba?

¿Hizo algo para acercarse a su compañero?

¿Lograron hacerlas?

Sí _____ No _____ ¿Por qué no?

Si su respuesta es afirmativa, por favor responda:

¿De qué forma lograron cumplir con el objetivo?



Finalmente ¿qué resultados obtuvieron después de trabajar juntos?

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

3. Describa puntualmente la situación laboral más tensa en la cual sintió que tuvo que trabajar bajo presión, teniendo en cuenta:

¿Cuál fue la situación?

¿Dónde sucedió?

¿Cuándo sucedió?

¿Cómo se sintió?

¿Qué debía hacer en esta situación?

¿Qué esperaba su jefe o compañero que usted hiciera?

Finalmente ¿qué hizo? ¿qué acciones tomó?



DINAMISMO Y ENERGÍA

4. Describa una oportunidad en la cual le hicieron un cambio laboral inesperado en cuanto a las actividades, herramientas o procedimientos.

¿Cuál fue el cambio?

¿Por qué se dio este cambio?

¿Cómo se sintió?

¿Qué debía hacer para enfrentar esta situación?

¿Qué hizo para lograr desempeñarse bien?

¿Qué resultado obtuvo finalmente?



5. Describa una situación en la cual su jefe o supervisor le asignó una actividad diferente a la que usted realizaba normalmente.

¿Dónde fue?

¿Por qué se dio el cambio?

¿Cuál fue esa nueva tarea?

¿Cuánto tiempo le tomó adaptarse?

¿Cómo se sintió?

¿Qué debía hacer para cumplir a cabalidad con la nueva tarea?

¿Qué hizo para realizarla de la mejor manera?

¿Cuál fue el resultado?

Apoyo a actividades satélite

Se brindó apoyo a los procesos de selección en cargos operativos, comerciales y administrativos, con un total de 416 procesos correspondientes a las vacantes: Representante de venta, mercaderista, operarios de almacenamiento producto terminado, producción, técnico de mantenimiento maquinaria, técnico automotriz, conductor y practicantes para las diversas áreas de la compañía. En los cuales se realizaron entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas y según el cargo pruebas de conocimiento.

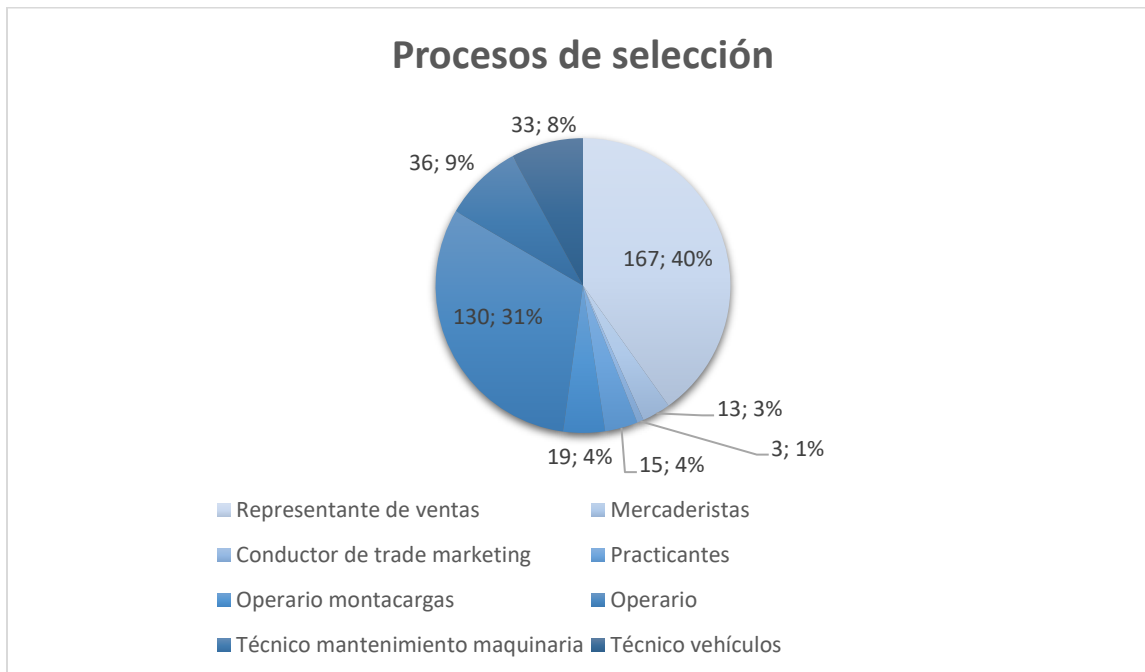


Figura 7. Procesos de selección en los cuales se brindó apoyo.



Conclusiones

- Las pruebas situacionales diseñadas en el presente proyecto generarán gran aporte a los procesos de selección de los cargos con mayor rotación en la compañía, puesto que para su elaboración se tuvieron en cuenta los factores que más influían en el egreso de dichos cargos. A partir de lo anterior, se espera que disminuya el índice de rotación y por tanto contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía Gaseosas Hipinto S.A.S.
- Para el desarrollo del proyecto se contó con el compromiso e interés por parte de los jefes de las áreas técnica, logística y comercial, los cuales realizaron valiosos aportes mediante su experiencia debido a la amplia trayectoria en la compañía.
- Los resultados obtenidos permiten evidenciar que efectivamente se cumplieron los objetivos establecidos en la pasantía, en cuanto al desarrollo del proyecto y apoyo al área de desarrollo humano en los procesos de selección y capacitación de personal.
- El proceso de pasantía permitió a la psicóloga en formación adquirir conocimientos y experiencia en el campo organizacional, lo cual representa un gran aporte a la futura vida profesional. Lo anterior fue posible debido a que se contaba con las herramientas para llevar a cabo los procesos y disposición por parte de los miembros del equipo de trabajo para brindar apoyo u orientación.

Recomendaciones

Se sugiere realizar entrevista de salida a los colaboradores que terminan la relación laboral con la compañía, debido a que es una herramienta de mejora interna que permite obtener información relevante sobre los motivos por los cuales se dio la desvinculación, esto generaría un gran aporte puesto que daría indicios claros sobre los factores que están interfiriendo y así trabajar en función de realizar oportunas mejoras para retener el mejor capital humano y por tanto reducir el índice de rotación.

Se recomienda continuar llevando el control de las personas que se presentan a proceso de selección en la compañía mediante la base de datos creada en el periodo de práctica, en la cual se incluye fecha, cargo, información del aspirante y motivo por el cual la persona ingresó o no ingresó a la compañía. Este registro permite verificar por medio de la información de los aspirantes si se han presentado anteriormente y si es así identificar si ya cumplen con el tiempo mínimo para volver a postularse, a su vez el resultado del proceso es de gran ayuda para saber si es viable que dichas personas vuelvan a participar en el proceso de selección.



- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amigot, P., y Martinez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. *Revista Pontificia Universidad Javeriana*. 12 (4), 1073 – 2013.
- Becerra, M y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México, D.F: The McGraw-Hill.
- Colsubsidio. (2015). *El modelo estrella para reclutar*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.capitalhumano.com.co/gestiontalento/el-modelo-star-para-reclutar-4552>
- Guerrero, C., Valverde, M., y Gorjup, M. (2011). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica. *Contaduría y administración*. 58(1), 251 – 288.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2017). *Administración un enfoque basado en competencias*. México, D.F: Cengage Learning, IC.



Jaramillo, O. L y Laborde, J. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

- López, C. (2011). Identificar y desarrollar talentos en la organización. *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*. 14(3), 76-77.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*. (26), 129 – 152.
- Maubert, I. (2017). Soft skills para contratar: Detectar las habilidades más humanas de tus candidatos durante una entrevista de trabajo te permitirá anticipar su desarrollo, rendimiento y comportamiento futuro. *Entrepreneur Mexico*. 25(10), 22 – 23.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114.
- Olaz, A y Blande, G. (2013). Diseño de una entrevista de evaluación del desempeño por competencias desde una perspectiva microsociológica. *Revista de ciencias sociales*. 58, 1 - 28
- Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez, B., Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, Vol. 7, N. 11, diciembre 2013, pp. 409-425
- Peñalver, A. (2018). El reto de gestionar eficazmente las diferentes generaciones. *Capital Humano*. 31(332), 12-13.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las aapp: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*. 29(1), 16 – 21.
- Zarazúa, J. (2013). La selección de personal por competencias. ¿cómo aplica en la empresa mexicana? *Revista gestión y estrategia*. (43) 67 – 79.