

“Protocolo de Entrevista Por Competencias Para Selección De Asesores Comerciales En La Temporal Acción Plus, para e l Cliente Colpatría”

María Alejandra Vargas Murcia & Yinelly Lizeth Ruiz Saavedra

Asesora: Mónica Cuervo

Proyecto modalidad de grado
DIPLOMADO

Universidad Cooperativa de Colombia
Diplomado Gerencia Del Talento Humano
Facultad de Ciencias Humanas
Programa de Psicología
Bogotá D, C
2018

“Protocolo Por Competencias Para Selección De Asesores Comerciales En La Temporal Acción Plus, Con El Cliente Colpatría”

María Alejandra Vargas Murcia & Yinelly Lizeth Ruiz Saavedra

Asesora: Mónica Cuervo

Universidad Cooperativa de Colombia
Diplomado Gerencia Del Talento Humano
Facultad de Ciencias Humanas
Programa de Psicología
Bogotá D, C
2018



1. Resumen

En el presente proyecto se discute la posibilidad de usar una entrevista por competencias para la selección del personal en Colpatria, más específicamente en el cargo de asesores comerciales. Esto con el objetivo de direccionar y dar mejora a las falencias, en cuanto a rotación y perfiles presentados. El resultado obtenido a través de un diagnóstico inicial, considera que una alternativa a aplicar sea una entrevista por competencias, esto con el fin de mejorar los perfiles que solicita el cliente, en este caso Colpatria. La entrevista por competencias es diseñada y se desarrolla, exclusivamente en el contexto de selección para perfiles comerciales solicitados por el cliente, donde se hace énfasis en identificación de competencias organizacionales tales como la actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad. Para dar respuesta oportuna a las observaciones hechas por el cliente Colpatria, se estructura una entrevista por competencias, donde además se hace énfasis en poner en contexto a los candidatos con una clínica de ventas y resolución de problemas de comunicación con los clientes que van a manejar.

Finalmente, uno de los aspectos más importantes encontrados a lo largo de la elaboración y aplicación, fueron, por un lado, que los candidatos referían que en muy pocas oportunidades habían participado de un proceso con actividades que midieran sus competencias y más en una temporal de empleo. Por otro lado, la temporal recibió con gratitud las herramientas y se evidencio como la aplicaron para selección de perfiles comerciales.

Palabras Claves:(Protocolo, selección, competencias, asesores)

2. Abstract

This project discusses the possibility of using a competency-based interview for staff selection at Colpatria, more specifically in the position of commercial advisors. This, according to the initial diagnosis made in field work and the observations made by the client, as they are directed to failures in terms of rotation and profiles presented, as a result of this observation the possibility arises to open doors to try to consider the interview by competencies as an alternative to apply and also make a good selection of personnel, targeting the specific profile requested by the client, in this case Colpatria. The competency interview is designed exclusively for the selection of the commercial advisor requested by the client, where emphasis is placed on identifying organizational competencies such as service attitude, adaptability, customer service, self-motivation, negotiation skills, interpersonal understanding, creativity, availability, customer orientation, service orientation and responsibility. It is possible to suggest in the present project that the understanding of the organizational psychological dynamics involved in the selection process and more in this specific case, take on great importance, because making a good selection of the requested personnel makes the rotation decrease, the commission rate by which commercial advisors are governed is high, and processes such as motivation and interpersonal relationships with colleagues and with the client are consistent and positive.

In order to give a timely response to the observations made by the client Colpatria, an interview is structured by competencies, where emphasis is also placed on putting the candidates into context with a sales clinic and solving communication problems with the clients they are going to handle. Finally, to account for whether the project is somehow applicable and yields the expected results, we will use a quantitative methodology that will account for the impact and applicability of the interview by competencies this specific profile.

TABLA DE CONTENIDO

PAG.

1. Resumen	3	
2. Abstract	4	
3. Introducción	6	
4. Planteamiento del problema	7	
5. Justificación	10	
6. Objetivos	12	
7. Marco Institucional	13	
8. Marco Conceptual	14	
8.1 Actitud del Servicio	14	
8.2 Adaptabilidad	14	
8.3 Atención al Cliente	14	
8.4 Capacidad de Respuesta	14	
8.5 Automotivación	15	
8.6 Capacidad de Negociación	15	
8.7 Comprensión Interpersonal	15	
8.8 Creatividad	16	
8.9 Disponibilidad	16	
8.10 Orientación al Cliente	16	
8.11 Orientación al Servicio	16	
8.12 Responsabilidad	16	
9. Marco Teórico	17	
10. Marco Metodológico y Matriz de Procedimientos	23	
10.1 Tipo de proyecto	24	
10.2 Diseño	26	
10.3 Población	30	
Anexo 1 (Matriz de Procedimientos)	24	
Anexo 2 (Actividad de Clínica de Ventas)	26	
Anexo 3 (Planilla de Observación)	30	
11. Resultados	31	
11.1 Anexo 4 (Perfil asesor comercial Colpatria)	31	
12. Conclusión	35	
13. Recomendación	36	
14. Líneas Futuras	36	
15. Referencias	37	

3. Introducción

Se pretende brindar una guía de entrevista por competencias a la temporal acción plus, La entrevista por competencias es diseñada exclusivamente para la selección del asesor comercial solicitado por el cliente, donde se hace énfasis en identificación de competencias organizacionales tales como la actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad.

El estado actual en la temporal acción plus con el cliente Colpatria, es de insatisfacción en cuanto a los perfiles presentados, pues el cliente en los últimos tres meses ha estado haciendo observaciones muy específicas en cuanto a la selección que se hace de sus asesores comerciales.

La temporal acción plus, en primera instancia es caracterizada por ofrecer innovadoras soluciones de outsourcing de procesos, basadas en talento humano y soportado por tecnología de punta, aportando valor real a los clientes.

Es posible sugerir en el presente proyecto, que el entendimiento de las dinámicas psicológicas organizacionales involucradas en el proceso de selección y más en este caso específico, cobran gran importancia, pues hacer una buena selección del personal solicitado hace que la rotación disminuya, la tasa comisional por la cual se rigen los asesores comerciales sea alta , y procesos como la motivación y relaciones interpersonales tanto con compañeros como con el cliente sean acordes y positivas.

Finalmente se busca que con calidad y eficiencia se fortalezcan los procesos de selección, apuntándole al cumplimiento del perfil solicitado y además brindar la temporal Acción Plus, una entrevista por competencias para el asesor comercial.

4. Planteamiento Del Problema

Actualmente en la temporal Acción Plus se realizan entrevistas de selección de personal basados en clínica de ventas y se siguen aplicando Test como el IPV (Inventario de personalidad para las ventas) o el Wartegg de los cuales se pueden encontrar las respuestas en Internet; lo que implica que dichos procesos de selección estén sesgados y en muchos casos no se contrate el personal ideal para ejercer los cargos comerciales, sumado a que dichos procesos son realizados por profesionales de otras áreas como: Ingeniería o administración los cuales lo que facilita la alteración de los mismos.

Es sabido en el ámbito empresarial, que labores que antes eran solo de “psicólogos” ahora son remplazadas por profesionales como administradores, contadores y hasta ingenieros que tienen solo un curso de coaching o talento humano, *“La realidad del psicólogo en las empresas está llena de tareas administrativas que poco o nada tienen que ver con el objeto principal de su profesión: la tarea analítica, por eso muchas veces es remplazada la figura del psicólogo , por administradores ”.*(Ramón, 2015)

Como consecuencia de esto procesos, áreas como bienestar y selección terminan con grandes falencias en ámbitos de calidad y eficiencia, pues no tiene el fundamento del saber psicológico necesario, que es tan importante en todo proceso de selección.

La fuerza de ventas es entonces el área que recibe la información de las necesidades del mercado, quien escucha sus sugerencias y falencias lo que los convierte en el área clave para el crecimiento organizacional; entonces el desempeño de dicha área resulta fundamental para la estabilidad de la temporal Acción Plus, razón por la cual resulta indispensable contratar personal con competencias adecuadas, para realizar estas funciones de selección, lideradas por psicólogos especializados en el campo. En la actualidad se realizan procesos basados en clínica de ventas y se siguen aplicando Test como el IPV (Inventario de personalidad para las ventas) o el Wartegg de los cuales se pueden encontrar las respuestas en Internet; lo que implica que dichos procesos de selección estén sesgados y en muchos casos no se contrate la personal ideo para ejercer los cargos comerciales, *“Hay que aprobar las facturas de las pruebas 360,180 y 270. Hay que asistir a la reunión de análisis de planta de personal (pero de manera estadística) y llevar los soportes de justificación de cargos”* todo esto como resultado de la manera que hacen selección en muchas empresas, pues dejan de lado el saber psicológico.

Si se implementaran formas innovadoras de hacer los procesos de selección, estos serían más estables, para esto se deben conocer previamente las necesidades del puesto, pues se va a observar si la motivación, el conocimiento, las capacidades o los valores de la persona entrevistada, encajan con las necesidades de la empresa. *“A diferencia de la entrevista tradicional, que se centra en aspectos superficiales como los conocimientos, la*

experiencia o el nivel educativo, la entrevista de competencias valora otras habilidades necesarias para el puesto y la organización concreta, como pueden ser: la manera de relacionarse con los compañeros, las ganas de trabajar en la compañía, la capacidad de liderazgo, etc. La entrevista por competencias, por tanto, indaga sobre aspectos más profundos que predicen de mejor manera el desempeño futuro del candidato.” (García, 2017).

Es por ende que ante la gran necesidad que presenta en este momento la demanda organizacional, pues se requieren medidas con innovaciones en procesos de selección, sin dejar de lado la parte humana y por encima de todo, la labor como psicólogos organizacionales, y que más, que haciendo énfasis en una entrevista por competencias con algo de innovación en cuanto a nuevos procesos.

“El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos, las habilidades y destrezas que una persona puede poseer, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder situaciones concretas y resolver problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. Además, hace referencia a las condiciones del individuo y sus comportamientos, y tiene en cuenta el componente actitudinal y valorativo que está presente en sus acciones.” (García, 2017)

En relación con lo anterior, se puede evidenciar como los procesos de selección resultan tener un grado de complejidad por las labores a desempeñar. Se pretende entonces, brindar unas herramientas que pueda aportar positivamente al rescate de la psicología organizacional y al cumplimiento idóneo del perfil, en este caso comercial y de esta manera contribuir en el crecimiento y la producción empresarial.

5. Justificación

El proyecto nace de la necesidad de generar formas de selección diferentes a las aplicadas en la temporal acción plus, pues se ha venido observando que los resultados de la aplicación actual en el proceso de selección no está brindando los resultados esperados por el cliente; pues éste solicita un cambio en la selección de su personal, y de este requerimiento nace la idea de crear una entrevista por competencias donde se evalúen aspectos específicos de los asesores comerciales y aportar de manera positiva a hacer una excelente selección que de pronta respuesta a las solicitudes realizadas por el cliente.

La entrevista por competencias se utiliza en este proyecto para la selección adecuada identificando capacidades específicas de cara al puesto ofertado en este caso el de asesor comercial. Además, se pretende anticipar comportamientos de candidatos en relación con contextos y dificultades comerciales que se les pueda presentar.

A diferencia de la entrevista tradicional, que se centra en aspectos superficiales como los conocimientos, la experiencia o el nivel educativo, la entrevista de competencias valora otras habilidades necesarias para el puesto como asesor comercial en Colpatria, como pueden ser la manera de relacionarse con los compañeros, las ganas de trabajar en la compañía, la capacidad de liderazgo, etc. La entrevista por competencias, por tanto, indaga sobre aspectos más profundos que predicen de mejor

manera el desempeño futuro del candidato y poder identificar si cuenta con las competencias necesarias para el perfil comercial solicitado. Al centrarse en las habilidades del candidato, se podrá cubrir puestos vacantes más específicos. Las competencias de los candidatos permitirán intuir si el candidato cuenta con las características del perfil al cual aplica.

La importancia de la entrevista por competencias en perfiles comerciales y aún más en una temporal, requiere que esta sea altamente específica, estructurada y diseñada para que, la selección pueda contar con confiabilidad, personalidad y habilidades del candidato. Es por eso, que la evaluación de competencias específicas combina valores, actitudes y habilidades. Estas se pueden observar a partir de una entrevista encaminada específicamente a profundizar en las experiencias e interpretaciones vivenciales del candidato. Identificar estas aptitudes abstractas, tales como actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio, responsabilidad y otras competencias que el puesto en particular necesita, exige un análisis presencial y detallado del ojo de un entrevistador. Es por eso, que se brinda una herramienta al entrevistador para que pueda evaluar de forma asertiva las competencias, saliéndose un poco de la entrevista tradicional y repetitiva que se viene implementado en las temporales de empleo.

6. Objetivos

a. *Objetivo general*

♣ Crear un protocolo de entrevista por competencias Para Selección De Asesores Comerciales En La Temporal Acción Plus, para el Cliente Colpatria”

b. *Objetivos específicos*

♣ Identificar las competencias organizacionales que debe tener el candidato con referente a la cultura organizacional de la empresa.

♣ Identificar las competencias específicas que requieren los perfiles comerciales.

♣ Hacer énfasis en identificación de competencias organizacionales tales como la actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad; y de esta manera poder generar una herramienta que permita el fortalecimiento en procesos de selección para perfiles comerciales, solicitados por el cliente Colpatria.

7. Marco Institucional

La temporal acción plus se caracteriza por Generar trabajo digno a miles de colombianos para implementar soluciones innovadoras de servicios de outsourcing y suministro de talento humano, impactando positiva y sosteniblemente la vida de colaboradores y la productividad de los clientes. Su visión ser un grupo empresarial reconocido por su eficiencia operacional y la satisfacción de sus clientes internos y externos.

En las empresas del Grupo Acción Plus, existen soluciones de outsourcing y suministro de personal oportunas y eficientes, con el respaldo de talento humano competente y confiable apoyado con tecnología de punta, para ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, a través de procesos y procedimientos seguros, previniendo actividades ilícitas, que puedan afectar cualquiera de los pasos de la cadena de valor.

Conscientes de la importancia de la protección de sus colaboradores y fomento de la responsabilidad social con sus grupos de interés, se comprometen a cumplir con todas las disposiciones legales vigentes y otros requisitos que se hayan suscrito internamente o con los clientes, promoviendo la participación activa del Comité Paritario de Salud Ocupacional y asignando los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos, que sean necesarios para gestionar los riesgos laborales e impactos ambientales, previniendo la ocurrencia de accidentes de trabajo, enfermedades laborales, daños a la propiedad, a terceros y al ambiente.

A través de la mejora continua del sistema integrado de gestión, impactan positiva y sosteniblemente la vida de colaboradores y la productividad de los clientes.

Tomado de: <https://www.accionplus.com/mision-y-vision>

8. Marco Conceptual

8.1 Actitud De Servicio: Para Prosperidad Social, (2016) es “disposición para actuar, sentir y pensar en torno a las necesidades el cliente para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos”.

8.2 Adaptabilidad: Para Prosperidad Social, (2016) es “capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, las cuales involucran procesos responsabilidades o personas”.

8.3 Atención Al Cliente: Para Duque Oliva, E. (2005). “Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización”.

8.4 Capacidad de respuesta: Para Duque Oliva, E. (2005). “Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así

como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo”.

8.5 Automotivación: Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

8.6 Capacidad De Negociación: Para Paz, J. (2004). Revista EIA, (1), 81-98. Negociar es redefinir el problema para generar la mejor opción que satisfaga los intereses de las partes y, como consecuencia, éstas logren comprometerse en un acuerdo que puedan cumplir. Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupo que puedan representar de alto interés para la organización.

8.7 Comprensión Interpersonal: Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los comportamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requiere ser captados por los demás.

8.8 Creatividad: Capacidad para proponer soluciones alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de proceso funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan por que, proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas y se arriesgan a romper con los esquemas tradicionales.

8.9 Disponibilidad: Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y varias situaciones.

8.10 Orientación Al Cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mimos.

8.11 Orientación Al Servicio: Para Duque Oliva, E. (2005). Es “deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas.

8.12 Responsabilidad: Hace referencia al compromiso, un alto sentido del deber, el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

9. Marco Teórico

En el proyecto se elabora una entrevista por competencias, haciendo énfasis en competencias organizacionales tales como la actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad. En el proceso de una entrevista por competencias, se pretenden identificar competencias en los candidatos que se presenten al cargo de asesor comercial.

9.1 competencias comerciales

Se deben conocer previamente las necesidades tanto del puesto, como del cliente, en este caso Colpatria, pues se va a observar si la motivación, el conocimiento, las capacidades o los valores de la persona entrevistada, encajan con las necesidades de la empresa.

“A diferencia de la entrevista tradicional, que se centra en aspectos superficiales como los conocimientos, la experiencia o el nivel educativo, la entrevista de competencias valora otras habilidades necesarias para el puesto y la organización concreta, como pueden ser: la manera de relacionarse con los compañeros, las ganas de trabajar en la compañía, la capacidad de liderazgo, etc. La entrevista por competencias, por tanto, indaga sobre aspectos más profundos que predicen de mejor manera el desempeño futuro del candidato.” García Navarro, V. (2017).

Por ende, se pretende brindar a la temporal una herramienta para el fortalecimiento en la selección del perfil solicitado por el cliente Colpatria, pues los resultados que se están presentando, no son los esperados por este motivo se propone la implementación de nuevas formas de hacer selección, sin dejar de lado la parte humana y por encima de todo, nuestra labor como psicólogos organizacionales.

9.2 El Concepto De Competencia

“El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos, las habilidades y destrezas que una persona puede poseer, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder situaciones concretas y resolver problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. Además, hace referencia a las condiciones del individuo y sus comportamientos, y tiene en cuenta el componente actitudinal y valorativo que está presente en sus acciones.” (García, 2017)

El concepto de competencia es multidimensional e incluye cuatro componentes distintos: Saber ser: es la dimensión personal, las actitudes y valores que guían el comportamiento. Saber: es la dimensión técnica, y se refiere los datos académicos, o conocimientos que la persona posee. Saber hacer: es la dimensión metodológica, la capacidad de aplicar el saber. Son habilidades, destrezas, métodos de actuación, etc. Saber estar: es la dimensión participativa. Hace referencia a las capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo. Mulder, M., & Weigel, T., & Collins, K. (2008).

9.3 Cómo preparar una entrevista por competencias

“Se deben diseñar preguntas basadas en las competencias relevantes para el puesto y su empresa. Esto le permitirá evaluar si los candidatos poseen las habilidades que va a necesitar en el trabajo que se le ofrece. Considere si usted está buscando liderazgo y delegación o habilidades más destinadas al trabajo en equipo y la comunicación, por ejemplo. Cuando usted sepa qué habilidades son prioritarias puede realizar preguntas en esa dirección.” (page personnel, 2016)

Se debe tener una idea clara del tipo de persona que se está buscando, antes de realizar una entrevista por competencias, las respuestas de los candidatos son un factor decisivo.

“También debe ser capaz de deducir las fortalezas y debilidades de un candidato a través de sus respuestas; evaluar si demuestran voluntad de aprender o si muestra una actitud negativa hacia una tarea.” (Page personnel, 2016)

9.4 Aspectos para tener en cuenta, cuando el candidato se presenta a una entrevista de trabajo.

Conocerse a sí mismo: *“Conocerse a sí mismo es imprescindible para hacer una buena entrevista. Anotar virtudes y defectos, y pensar en lo que se puede aportar a la empresa si eres el seleccionado.” (García, 2017)*

Investigar sobre el puesto: *“se debe investigar sobre el puesto que se ofrece, así se podrá saber las competencias necesarias para el trabajo. Además, se puede volver a leer la descripción de la oferta para conocer las funciones y los requisitos que exige la compañía.”* (García, 2017)

Buscar información sobre la organización: *“Investiga sobre los valores que promueve la organización, su cultura, indaga sobre el área en el que trabajarás, etc. Seguro que mirando su página web puedes encontrar información importante.”* (García, 2017)

Preparar las preguntas: *“Ahora puedes preparar bien las posibles preguntas que creas que pueden surgir durante la entrevista. Piensa en ejemplos de tu experiencia que demuestran que tienes esas competencias, y prepara anécdotas y ejemplos. Sobre todo, explica lo que tú hiciste en la situación que vas a explicar. No necesitas aprenderte exactamente lo que vas a decir, pero puedes tener una idea de lo que te van a preguntar. De esta manera irás más seguro y responderás a las preguntas con más fluidez.”* (García, 2017)

9.5 El trabajo previo de una entrevista por competencias

*“Cuando los entrevistadores hacen preguntas basadas en competencias, están buscando respuestas que demuestren que una persona **va a responder con éxito** a los desafíos del puesto, que encajará en el grupo de trabajo y que usará efectivamente sus habilidades y experiencia en las tareas diarias. Por lo tanto, dependiendo de un puesto u otro, las preguntas del entrevistador pueden estar directamente relacionadas con las*

tareas específicas del trabajo, con sus habilidades interpersonales o con su grado de motivación que le produce el empleo.” (Garcia,2017)

Para el perfil de asesor comercial se tiene que definir las competencias que requiere el mismo, además de sus horarios, salario y campo donde va a laborar; contextualizar a los candidatos en cuanto a las dificultades que pueda presentar con el servicio al cliente, la tolerancia a la frustración y la motivación, pues en este perfil específico, los trabajadores comisionan a medida que van vendiendo y cumpliendo indicadores.

“Toda esa información se traducirá a un lenguaje claro, es decir, se van a definir bien las conductas y las habilidades que se requieren. Esto va a permitir que el entrevistador sepa exactamente las necesidades específicas del puesto, y va a facilitar su capacidad de predicción en el proceso de selección, es decir, va a permitir saber si el trabajador encaja tanto en el trabajo como en la compañía.” (García, 2017). Con la claridad de la información hace que tanto el entrevistador como el candidato, se pretende aclarar conceptos y que no existan dudas cuando se presente una segunda entrevista que se hace directamente con el cliente Colpatria.

9.6 Competencias organizacionales

Buena actitud de servicio: *es el deseo, interés y buena disposición por ayudar a los demás y hacerlo de una manera asertiva.” La actitud se va consolidando con la práctica, adquiriendo mayores competencias personales, sabiendo resolver problemas, y dominando los procesos.” (muñoz,2017)*

Este perfil en especial requiere una excelente actitud de servicio, pues es mucho más probable brindar una respuesta satisfactoria al cliente cuando no solamente se escuchan las palabras, sino se va más allá, tratando de comprender la personalidad del cliente.

Adaptabilidad organizacional: Desde el punto de vista de la escuela de la configuración, todo estado ideal en una organización tiene una temporalidad. *“Una adecuada adaptabilidad organizacional se da en el contexto del entendimiento de que ningún estado es permanente, sino por el contrario, el ambiente (interno y/o externo) siempre cambia por lo que la organización, debe estar preparada para cualquier cambio de estado que tenga que implementar, a manera de que pueda responder al ambiente cambiante y hacerle frente” (Labarca, 2008)*. Es decir que el asesor comercial en contextos de cambio por parte de la organización debe estar en capacidad de adaptación y responder de manera asertiva a la misma.

Capacidad negociación: *“La negociación se define como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo”*. (Por tanto, la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

10. Marco Metodológico Y Matriz De Procedimiento

10 .1 Tipo de proyecto:

El método de investigación utilizada en el presente proyecto es *cuantitativo* La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos a través de la recolección de información. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

10.2 Diseño:

Se recogen y analizan datos **cuantitativos** sobre variables. Se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de la población que se está estudiando. Basando en los resultados de la selección que se hará por competencias, medir la cantidad de vacantes cubiertas, las contrataciones hechas por semana y nos bajos niveles de rotación en Colpatria, así mismo en las reuniones que se hacen cada semana con el cliente, donde este muestra su conformidad o inconformidad con el proceso.

10.3 Población:

Candidatos seleccionados en masivos, no importa edad, género, estrato social ni etnia.

(Anexo 1) MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS

TEMA	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSO
Entrevista individual, donde se pide información, familiar, académica, laboral y ubicación de residencia.	Conocer a profundidad, con quien vive el candidato, su vida laboral y académica, así mismo la ubicación del candidato es de gran relevancia, pues se ubica en el centro comercial más cercano, para la venta de tarjetas de crédito.	Pedir hoja de vida y hacer las respectivas preguntas	Sala de entrevistas
Autoestima	Confianza	Se hacen preguntas tales como, ¿se considera buen vendedor?, es capaz de inventar un producto original y venderlo a todo el público presente? ¿Qué percepción tiene de sí mismo?	Sala de entrevistas
Satisfacción del cliente	Mover en negocio, cumplir con las necesidades del cliente	Poner en contexto de alto nivel de estrés por parte de los clientes, evaluando aspectos tales como la creatividad, actitud de servicio, comprensión interpersonal, capacidad de negociación y disponibilidad.	Sala de entrevistas
Conocimiento hacia el producto	Saber cualidades y beneficios, ser cara de la empresa manejo del respaldo	Evaluar de manera situacional el conocimiento que tiene sobre el producto que va a ofrecer, la creatividad y responsabilidad en relación con la información	Sala de entrevistas CLINICA DE VENTAS

		ofrecida al cliente	
Planeación en las ventas CLINICA DE VENTAS <div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <p>Se evalúan competencias comerciales tales como:</p> <p>Actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad</p> </div>	Conocer aptitudes, actitudes y habilidades en el campo de venta	Negocio: <ul style="list-style-type: none"> • que espera obtener del cliente • cuál es el máximo resultado a obtener • cuál es el mínimo resultado a obtener autodesarrollo: <ul style="list-style-type: none"> • Que va a poner en prueba hoy • En que va a mejorar • Planea posibles objeciones a la respuesta • Diseña las soluciones a las posibles objeciones Propuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Es claro en beneficio de su planteamiento • Especifica compromisos con el cliente • Define los pasos a seguir 	Sala de entrevistas
Verificación de objetivos	Antes de entrar al punto de venta, que se piensa	Como verifica herramientas de persuasión ¿ ¿Recuerda los objetivos claves?	sala de entrevistas

Cierre fácil		<ul style="list-style-type: none"> • Prepara el camino para que empiece la acción • ¿Establece compromisos y pasos a seguir? • ¿Cierra la venta? 	Sala de entrevistas
--------------	--	---	---------------------

(Anexo 2) ACTIVIDADES CLINICA DE VENTAS

TEMA	OBJETIVOS	QUE SE EVALUA	INDICADOR APROBADO	INDICADOR NO APROBADO	VIABILIDAD DE LA ACTIVIDAD
venta de un libro que tiene su nombre	<p>Observar la capacidad que tiene en apertura de venta, preguntas de indagación con cliente, ofrecimiento y venta cruzada, ofrecer un benéfico al cliente y finalmente el cierre de venta.</p> <p>Además, evaluar competencias comerciales tales como, actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación,</p>	<p>Actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buena administración del tiempo • Capacidad de ejecución de los recursos • Competencias implementadas. • Apertura y cierre de ventas • Venta cruzada • Perfilamiento de cliente • Competencias utilizadas para el cierre con cliente. • Creatividad y empatía. • Capacidad de convencimiento. 	<p>Mala administración del tiempo Mal manejo en la escucha activa. Mala administración del tiempo Pocas competencias implementadas No evidencias de una apertura y cierre de venta. Vende solo lo necesario, no ofrece otro producto. No indagación en las necesidades del cliente. Poca creatividad y empatía Baja capacidad de convencimiento</p>	<p>Pocas limitaciones, restricciones y supuestos. Se pueden detectar fácilmente las oportunidades. Permite analizar el modo actual de funcionamiento de las actividades en las organizaciones. Permite Evaluar las distintas alternativas, en los diferentes contextos. Se puede llegar fácilmente a un acuerdo sobre la línea de acción.</p>

	comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad				
vender al compañero	<p>Observar la capacidad que tiene en apertura de venta, preguntas de indagación con cliente, ofrecimiento y venta cruzada, ofrecer un benéfico al cliente y finalmente el cierre de venta.</p> <p>Además, evaluar competencias comerciales tales como, actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal,</p>	<p>Actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad</p>	<p>Administración del tiempo Capacidad de ejecución de los recursos Competencias implementadas. Apertura y cierre de ventas Venta cruzada Perfilamiento de cliente Competencias utilizadas para el cierre con cliente. Creatividad y empatía. Capacidad de convencimiento</p>	<p>Mala administración del tiempo Mal manejo en la escucha activa. Mala administración del tiempo Pocas competencias implementadas No evidencias de una apertura y cierre de venta. Vende solo lo necesario, no ofrece otro producto. No indagación en las necesidades del cliente. Poca creatividad y empatía Baja capacidad de convencimiento</p> <p>Mala administración del tiempo Mal manejo en la</p>	<p>Pocas limitaciones, restricciones y supuestos. Se pueden detectar fácilmente las oportunidades. Permite analizar el modo actual de funcionamiento de las actividades en las organizaciones. Permite Evaluar las distintas alternativas, en los diferentes contextos. Se puede llegar fácilmente a un acuerdo sobre la línea de acción.</p>
mirarse en un espejo y vender lo que ve					
un viaje a áfrica, donde hace mucho calor, no hay agua y hay caníbales sueltos					
Seguro para aretes					

	creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad			escucha activa. Mala administración del tiempo Pocas competencias implementadas No evidencias de una	
Vestido de baño transparente	<p>Observar la capacidad que tiene en apertura de venta, preguntas de indagación con cliente, ofrecimiento y venta cruzada, ofrecer un benéfico al cliente y finalmente el cierre de venta.</p> <p>Además, evaluar competencias comerciales tales como, actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad</p>	<p>Actitud de servicio, adaptabilidad, atención al cliente, automotivación, capacidad de negociación, comprensión interpersonal, creatividad, disponibilidad, orientación al cliente, orientación al servicio y responsabilidad</p>	<p>Administración del tiempo Capacidad de ejecución de los recursos Competencias implementadas. Apertura y cierre de ventas Venta cruzada Perfilamiento de cliente Competencias utilizadas para el cierre con cliente. Creatividad y empatía. Capacidad de convencimiento</p>	<p>apertura y cierre de venta. Vende solo lo necesario, no ofrece otro producto. No indagación en las necesidades del cliente. Poca creatividad y empatía Baja capacidad de convencimiento</p>	<p>Pocas limitaciones, restricciones y supuestos. Se pueden detectar fácilmente las oportunidades. Permite analizar el modo actual de funcionamiento de las actividades en las organizaciones. Permite Evaluar las distintas alternativas, en los diferentes contextos. Se puede llegar fácilmente a un acuerdo sobre la línea de acción.</p>
Tinto salado					
Zapatos de papel					
Un numero					
Aplicación en japonés					
Novio celoso					
Bicicleta sin ruedas					
Shampoo con piojos					
Audífonos que no suenan					
Guitarra sin cuerdas					
Viaje al infierno					
Cubos de hielo					
Perfume con olor a pescado					
Tarjeta de crédito					

	al servicio y responsabilidad				

(Anexo 3) PLANILLA DE OBSERVACION

# CANDIDATO	TOLERANCIA A LA FUSTRACIÓN	AGRESIVIDAD COMERCIAL	NEGOCIACIÓN Y EMPATIA	CREATIVIDAD	EXPERIENCIA LABORAL	OBSERVACION
1	5	8	8	8	8	
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

OBSERVADOR: _____ **TOLERANCIA A LA**
FRUSTRACIÓN, CREATIVIDAD, CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN: Clínica de ventas

EMPATÍA, AGRESIVIDAD COMERCIAL: venta de producto innovador, assessment center

EXPERIENCIA LABORAL: presentación hoja de vida (Referencias laborales).

11. Resultados

A continuación, se presenta el perfil que solicita Colpatria para sus asesores comerciales

(anexo 4) PERFIL ASESOR COMERCIAL COLPATRIA	
DESCRIPCIÓN DE CARGO	
INSTRUCCIONES: Este documento debe ser diligenciado para todas las nuevas posiciones y también para aquellas posiciones que han cambiado significativamente en términos de tamaño/alcance o impacto dentro de la organización y que están siendo sometidas a una reevaluación. Una vez completado, el supervisor debe revisar, firmar y enviar el documento a su Business Partner de Recursos Humanos.	
Cargo: asesor comercial	Negocio: GCB <input type="checkbox"/> GCIB <input type="checkbox"/> GCB & GCIB <input type="checkbox"/>
Fecha:	oct-17
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:	
Enumere las áreas de responsabilidad del cargo (de cinco a ocho) que permiten cumplir con el objetivo principal de la posición, teniendo en cuenta la siguiente fórmula:	
<ul style="list-style-type: none">• Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.• Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.• Orientar, ayudar y manejar el grupo de asesores del punto de venta.• Administrar coherentemente su agenda de trabajo.• Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.• Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.• Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.• Ofrecer un excelente servicio post venta.• Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.• Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Indique si la posición tiene impacto global, regional o local (país, mercado).	
Global Holdings	Regional <input type="checkbox"/> Local – Colpatria <input checked="" type="checkbox"/>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
En el siguiente organigrama, por favor haga un esquema de la organización, listando apropiadamente, los títulos del supervisor inmediato, 2 niveles superiores,	

otras posiciones que reporten a su supervisor inmediato y sus subordinados. Coloque el número total de empleados que reportan a cada uno de sus subordinados, en el cuadro localizado en la parte inferior derecha de cada caja. Añadan cajas si es necesario.

HABILIDADES / EXPERIENCIA REQUERIDAS:

Describa los requisitos académicos, las habilidades especiales y la experiencia laboral previa requerida para desempeñar esta posición.

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller terminado

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: * Ventas – ser muy comercial, * Servicio al cliente, *Creatividad, *Resolución de conflictos, *Adaptabilidad.

EXPERIENCIA PREVIA: Mínimo 6 meses de experiencia en el sector comercial.

HABILIDADES ESPECÍFICAS: - Creatividad, - Iniciativa, - Flexibilidad y priorización, - Trabajo en equipo interdisciplinario, - Comunicación efectiva, - Actitud de servicio, - Disponibilidad.

APROBACIONES:

Supervisor	_____	Fecha	_____
		Oficial Sr. de RRHH	Fecha
Jefe de Grupo	_____	Fecha	_____
		Gerente Compensación	Fecha
Nivel Aprobado: _____			

a. Aplicación de la prueba

Las siguientes gráficas hacen relación al impacto que tuvo la aplicación del protocolo por competencias, para el cumplimiento del perfil solicitado (ASESOR COMERCIAL)

Tabla1: Porcentajes de los resultados por parte de los candidatos, antes de la aplicación del protocolo.

Tabla 1	
COMPETENCIAS	PORCENTAJE
Adaptabilidad	30%
atención al cliente	60%
Automotivación	20%
capacidad negociación	60%
comprensión interpersonal	70%
Creatividad	40%
Disponibilidad	70%
orientación cliente	80%
orientación servicio	80%
Responsabilidad	60%
actitud de servicio	80%

Grafica 1:

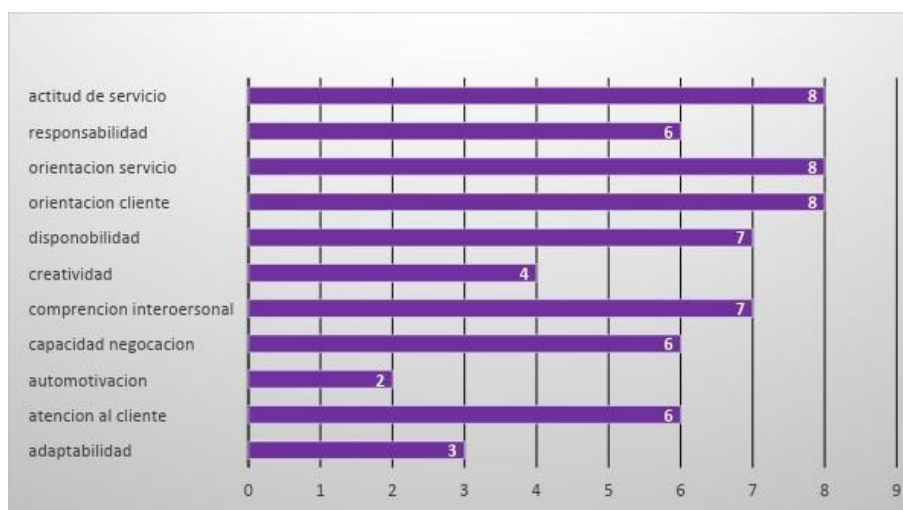
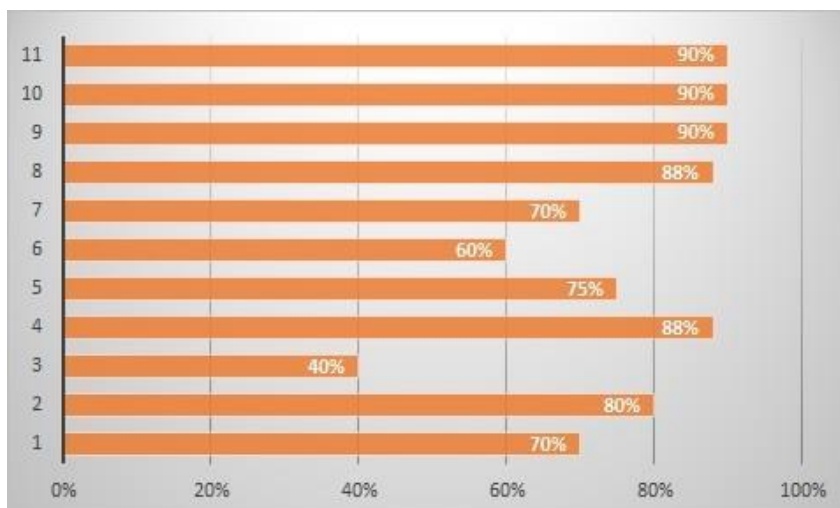


Tabla 2: El aumento en las competencias de los asesores en segunda entrevista, después de la aplicación de la entrevista y capacitación en el proceso de selección.

Tabla 2	
COMPETENCIAS	PORCENTAJE
Adaptabilidad	70 %
atención al cliente	80 %
Automotivación	40%
capacidad negociación	88%
comprensión interpersonal	75%
Creatividad	60%
Disponibilidad	70%
orientación cliente	88%
orientación servicio	90%
Responsabilidad	90%
actitud de servicio	90%

Grafica 2:

Esta gráfica hace relación a cómo, la aplicación de la herramienta aumenta el porcentaje en cuanto a los resultados por parte de los candidatos presentados a segunda entrevista, en la torre Colpatria. Se evidencia cómo se fortalecieron las competencias, cuando se pone, en contexto al candidato y se les fija a los objetivos esperados en el perfil comercial.



12. Conclusiones

Este fue un proceso enfocado a la selección de asesores comerciales, haciendo énfasis en una entrevista por competencias. Se denota que no solo se puede confiar exclusivamente en capacidades intelectuales, en su amplia formación, en su excelente imagen o en el dominio de la situación, sino además en la evaluación de competencias organizacionales propias de un asesor comercial.

La unidad de Recursos Humanos juntamente con la dirección de la temporal acción plus, asumen el reto de propiciar un clima de rendimiento y satisfacción; la aplicación de una entrevista por competencia en el proceso de selección, resultó ser de gran utilidad, pues hoy en día se necesitan nuevas competencias para ser más competente en el cargo al cual aplica el candidato, y en este sentido, la formación continua demanda una cierta actitud de compromiso.

Se llega de esta manera, ante un nuevo mundo del trabajo que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas y así mismo nuevas formas de hacer un proceso de selección. El enfoque de competencias aplicada al perfil específico del cliente Colpatria se puede considerar, en este marco, como la respuesta, a la exigencia de competitividad de las empresas que manejan el sector comercial, al facilitar la orientación de las conductas y competencias organizacionales como la actitud de servicio, adaptabilidad, servicio al cliente, automotivación, capacidad de negociación, creatividad y orientación al cliente, capacidad de negociación, orientación al servicio y responsabilidad, vemos como la selección pasó a ser por calidad y no por cantidad, teniendo como resultados el mayor cumplimiento de las vacantes solicitadas y mejor manejo del perfil comercial.

13. Recomendaciones

Una vez concluido el proyecto, se permite sugerir que se pueden mejorar los métodos, en cuanto al tiempo de aplicación, pues se considera que puede ser más largo. Por otro lado, en la aplicación de las actividades, se recomienda que sea de forma más personalizada, pues el trabajo en masividad trae consigo ciertas desventajas en cuanto la atención y comprensión de los candidatos.

Ahora bien, se considera interesante investigar sobre otros aspectos relacionados con los procesos de selección, en cuanto a cómo se están aplicando en las empresas y quienes profesionales están a cargo.

Finalmente se sugiere, analizar con mayor detenimiento y buscar la razón de, por que los candidatos llegan con inseguridades y poca claridad a segunda entrevista. Se sugiere reforzar el tema de capacitación, donde se haga énfasis, en el anejo emocional y de conocimientos frente a los evaluadores en Colpatria.

14. Futuras Líneas

A partir de este proyecto, se podrían proponer los siguientes proyectos futuros a trabajar.

- ⊗ Profesionales a cargo de procesos de selección en las empresas.
- ⊗ Fortalecimiento en programas de bienestar en las empresas.
- ⊗ Preparación por parte del psicólogo, para selección de perfiles comerciales.
- ⊗ Guía para elaboración de actividades, en procesos de selección para perfiles comerciales.

15. Referencias

- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 35, núm. 2., pp. 161-164.
- Pérez Morón, L., & Cardoso Ruiz, R. (2014). Construcción del Buen Vivir o Sumak Kawsay en Ecuador: una alternativa al paradigma de desarrollo occidental. *Contribuciones desde Coatepec*, núm. 26, 49-66.
- Romero Carrasco, A. E., Brustad, R. J., & García Mas, A. (2007). BIENESTAR PSICOLÓGICO Y SU USO EN LA PSICOLOGÍA DEL EJERCICIO, LA ACTIVIDAD. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, vol. 2, núm. 2, 31-52.
- García Navarro, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. García Navarro, Víctor Augusto (2017). "Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional". *Perspectivas*, Año 20 – N.º 39 – mayo 2017. pp. 75 - 102. *PERSPECTIVAS*, (39), 75-102
- Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25), 64-80.
- PAZ, J. (2004). NEGOCIACIÓN: COMPETENCIA GERENCIAL POR ANTONOMASIA. *Revista EIA*, (1), 81-98.
- Mulder, M., & Weigel, T., & Collings, K. (2008). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12 (3), 1-25.
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (2), 1-20. Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.

Webgrafía

- <https://psicologiaymente.net/organizaciones/como-afrontar-entrevista-por-competencias> psicología y mente
- <https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/la-entrevista/c%C3%B3mo-realizar-una-entrevista-por-competencias>
- <https://www.tame.com.ec/index.php/es/tameinforma/739-que-es-actitud-de-servicio>
- <file:///C:/Users/maria-vargas/Downloads/RGN-V3N4-2015-6.pdf>