

**PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN PYMES
DEL SECTOR COSMÉTICOS, ENFOCADO EN EL CARGO DE ASESOR
COMERCIAL**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTA D.C. MAYO DE 2019**

**PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN PYMES
DEL SECTOR COSMÉTICOS, ENFOCADO EN EL CARGO DE ASESOR
COMERCIAL**

TRABAJO DE GRADO

**Ps. JAIME FERRO VASQUEZ
ASESOR**

Diana Emperatriz Riaño García 425753

Diana Lizeth Hernández Masmela 425998

Jeimy Jineth Girón López 425296

Maicol Steek Pineda Moreno 424290

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2019



La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/col/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

Agradecimientos

Primordialmente a Dios por su amor y su bondad que nos permite sonreír ante todos los logros que son resultado de tu ayuda , este trabajo ha sido una bendición en todo sentido y te lo agradezco y nos cesan las ganas de decir que es gracias a ti que esta meta es cumplida,

A la Universidad Católica de Colombia por habernos abierto las puertas, por brindarnos su formación integral; así como también agradecemos a los diferentes docentes que nos brindaron sus conocimientos y apoyo diario.

Agradecemos también a nuestro asesor del Trabajo de grado Jaime Ferro por habernos dado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, por habernos tenido gran paciencia y guiarnos en este proceso

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su amor, son pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. a nuestros amigos que en el transcurso de la carrera estuvieron apoyándonos.

Tabla de contenido

Resumen, 1

Justificación, 2

Competencias, 5

 La medición de las competencias, 8

 Evaluación por competencias, 14

 Tipos de Assessment Center, 19

 Segmentación del mercado, 20

 Segmentación del Sector de cosméticos, 23

 Cargo asesor comercial, 24

Objetivos, 32

Objetivo General, 32

Objetivos Específicos, 32

Método, 33

Estudio del Mercado, 33

 a. Objetivo General del Estudio de Mercado, 33

 b. Objetivos Específicos del estudio de Mercado, 33

 c. Descripción del producto, 33

 d. Nombre, logo, 34

 e. Producto básico, 35

 f. Producto real, 35

 g. Producto ampliado, 37

 h. Clientes – segmentación, 38

 i. Mercado potencial, 38

 j. Mercado objetivo, 39

 k. Mercado meta, 40

 l. Competencia, 41

 m. Directa, 41

- n. Sucedánea, 41
- o. Análisis DOFA, 43
- p. Canal de distribución, 45
- q. Análisis de costos y gastos, 45
- r. Aspectos éticos, 47

Resultados, 48

Discusión y Conclusiones, 54

Referencias, 56

Apéndices, 63

Lista de tablas

Tabla 1. Competencia negociación, 29

Tabla 2. Competencia pericia técnica, 30

Tabla 3. Competencia impacto e influencia, 31

Tabla 4. Análisis Dofa, 43

Tabla 5. Costos y gastos de producción, 46

Tabla 6. Costos y gastos referentes al proceso de selección, 46

Lista de figuras

Figura 1. Tipos de Assessment center, 19

Figura 2. Logotipo y slogan del producto, 34

Figura 3 Distribución de fabricantes del sector cosmético colombiano INVIMA a junio 2013, 39

Figura 4. Distribución de fabricantes del sector cosmético colombiano en Bogotá a junio 2013, 40

Figura 5. Distribución del mercado meta, 41

Figura 6: Descripción de competencia directa y sucedánea. Datos estadísticos del sector del servicio temporal en Colombia – Observatorio del mercado laboral 2009, 42

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato de evaluación de competencias comportamentales, 62

Apéndice B. Encuesta organizacional pertinencia del producto propuesto, 64

Apéndice C. Redes sociales del producto, 66

PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN PYMES DEL SECTOR COSMÉTICOS, ENFOCADO EN EL CARGO DE ASESOR COMERCIAL

Resumen

El propósito de este trabajo es implementar un proceso de evaluación por competencias para la selección de asesores comerciales en las Pymes del sector cosméticos, a través de un instrumento diseñado para tal fin. Ahora bien, en este contexto actualmente las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector cosméticos en Bogotá, necesitan de un aliado estratégico para sus procesos de selección, esto con el fin de aumentar la productividad y el desempeño de los empleados en el área de ventas, toda vez que conlleva a que las Pymes se sientan interesadas en la posibilidad de expandirse a través de la buena administración del talento humano. Implementar una estructura de selección de personal a través de competencias para los cargos de ventas en este tipo de compañías, hace que se genere mayor confiabilidad en los procesos que se desarrollan y hacen más factibles las metas propuestas para esta área. Hoy en día los clientes saben que tienen a su disposición una gran variedad de alternativas y es a las empresas que les corresponde ofrecer no solo un excelente producto o servicio, sino un valor agregado. La selección por competencias del personal de ventas se realiza bajo un proceso de “Assessment Center” con el fin de evaluar competencias específicas y sus respectivos comportamientos en el área de ventas. El presente trabajo permite abordar las temáticas y desarrollo mediante el cual se ofrece la implementación en las Pymes del sector cosméticos en Bogotá, el producto “Holistic Competentions”.

Palabras Clave: Assessment center (SC04082), Competencias (SC10747), proceso de selección (SC37940)

Justificación

El presente proyecto se realiza con el fin de implementar un producto relacionado con el proceso de selección de personal basado en la evaluación del *Assessment Center*, el cual está diseñado para la aplicación de diferentes pruebas dinámicas, que permitirán observar y evaluar competencias claves que debe tener un vendedor en el sector cosméticos. Este proceso analiza el resultado final de la evaluación de las competencias exigidas a diferentes candidatos seleccionados para nuestros clientes (Pymes), y así poder brindar un proceso de excelente calidad donde se pueda observar el profesionalismo y el buen resultado de nuestro producto.

Ahora bien, con el fin de generar más estabilidad laboral en los vendedores del sector de belleza y generar crecimiento empresarial en las Pymes del sector cosméticos en Bogotá, pretendemos que nuestro producto tenga un efecto positivo en la Pymes del sector cosméticos en Bogotá, ya que al implementar un proceso de selección por competencias, el nivel de desempeño de sus vendedores se podría implementar como estrategia para aumentar los niveles de sus ventas, lo cual contribuiría a que con el transcurrir del tiempo se conviertan en compañías más grandes y con mayores niveles de desempeño en el área comercial.

La psicología Organizacional indaga tanto en la interacción entre un individuo y su trabajo como las relaciones entre las personas en el ámbito laboral, esto incluye la selección de personal, capacitación, orientación profesional, desarrollo gerencial, ergonomía, desarrollo organizacional, igualdad de oportunidades y rediseño laboral entre otras cosas. En este caso este documento se enfoca en el área de selección, donde el psicólogo organizacional comprende tanto las necesidades como posibles mejoras dentro de la empresa, identificando y dando importancia

desde un marco contextual y conceptual a la evaluación por competencias a la hora de seleccionar el personal (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson & Cooper, 2005).

Las competencias son de gran importancia en el campo laboral, puesto que son una capacidad efectiva para llevar a cabo una labor específica de forma óptima, lo que conlleva a tener éxito en las situaciones cotidianas de la vida laboral. Asimismo, tiene la capacidad de tomar decisiones en cualquier situación presentada, asumir actitudes y a tener habilidades, lo cual hace que la competencia laboral sea una capacidad real y demostrada tanto en aspectos emocionales como cognitivos. (Londoño, Henao & Posada, 2010).

Por lo tanto, la evaluación por competencias laborales es una herramienta útil en la selección de personal, debido a que se evidencia un proceso completo en el que se identifican las características más importantes y acordes al perfil de un cargo requerido. Las competencias dentro de las funciones del personal deben transformar y adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos, por lo que su principal objetivo es la identificación, evaluación y desarrollo de las características requeridas por una persona para desempeñar las funciones de un cargo u ocupación. (López, 2010).

Sin embargo, a pesar de todo lo que se sabe sobre la importancia de potencializar competencias en una empresa, un gran número de organizaciones aún tienen inconvenientes para completar las vacantes de los cargos clave, lo que conlleva a una disminución en su potencial para crecer, fidelizar clientes y abrir mercados. Un proceso de selección que no se realice de manera correcta y la falta de atención de los directivos acarrearán un costo tangible. (Ready & Conger, 2007).

Entre los cambios importantes en la transformación del área de recursos humanos, es la introducción del concepto de competencias. Tradicionalmente, se ha tenido en cuenta las definiciones de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían

cubrirlos con garantías de éxito; cuando se habla de las competencias, no solo se tiene en cuenta los puestos de trabajo, sino las características y los comportamientos de cada una de las personas que efectúan con eficacia las tareas propias de su cargo. Por tanto, tener en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a los comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, valores, conocimientos, aptitudes, actitudes, y habilidades (Gil, 2007).

La selección e integración de las personas que ingresan a una compañía y su curva de aprendizaje, son relevantes para el desempeño del rol en el área laboral. La socialización y la selección integran al personal de manera organizativo afectivo siendo este un ajuste de persona – trabajo. Se considera que un buen ajuste entre la gente y el entorno laboral da un resultado positivo, generando mejores resultados a nivel de actitudes y comportamientos (Anderson & Ostroff, 1997).

De esta forma, de acuerdo con Gil (2007) la adopción de las competencias como base de la gestión de recursos humanos en una organización conlleva una serie de ventajas, como el obtener un equipo multidisciplinar y encontrar candidatos polivalentes, para todas las personas que pertenecen a la organización, ya que se habla de comportamientos observables y no de rasgos psicológicos, puesto que va encaminado a los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados, esto favorece a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

Por tal motivo el servicio está enfocado de realizar una selección por evaluación por competencias directamente a las empresas Pymes más conocidas como pequeñas y medianas empresas para así desarrollar y ofrecer el servicio de selección de personal por competencias, con el propósito de hacer crecer a nuestros clientes en su productividad y brindar un mejor servicio con calidad humana.

Competencias

Las competencias son una integración de comportamientos que las personas pueden llegar a poseer en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Las competencias representan una unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas (Charria, Sarsosa, Uribe, López & Arenas, 2011).

Con base en lo anterior, en la aplicación de políticas de recursos humanos existen técnicas que pueden ser herramientas útiles para medir el nivel de competencias que poseen los individuos. De esta forma, algunas de ellas atendiendo a sus ventajas e inconvenientes se clasifican en técnicas cuantitativas y cualitativas (Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013). De igual manera, como lo plantea Yepes (2007), las empresas deben ser fieles a los objetivos que promovieron su creación, no sólo se pueden quedar concentrados en la obtención de beneficios financieros y económicos sino esa riqueza generada, debe ofrecer a la sociedad importantes beneficios como la posibilidad de empleo para la población, también bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. Las empresas deben aportar al desarrollo de las personas, las comunidades y la sociedad, idea que va de la mano con uno de los objetos de la línea de investigación al proponer comprender la relación calidad de vida, organización laboral y trabajo.

Ahora bien, las competencias conllevan en tener unas respectivas mediaciones en las cuales se identifican sus variables y sus características que se evidenciará posteriormente, así que para determinar las técnicas de perfiles de competencias se encuentra el panel de expertos, las entrevistas y las entrevistas focalizadas. El panel de expertos tiene como objetivo crear estrategias donde se evidencian factores económicos, tecnológicos entre otros, y las entrevistas se lleva a cabo un interrogatorio en base a incidentes críticos dependiendo el cargo a que el

candidato se postula y por último la entrevista focalizada esta se basa en encontrar el desarrollo de las competencias del candidato mediante una entrevista estructurada (Escobar, 2005).

Es así como la gestión por competencias ha sido un método de rendimiento fundado en los resultados a alcanzar y en la manera de alcanzarlos, puede considerarse deshumanizando al hombre viéndolo desde una óptica más mecanicista. Bajo esta perspectiva, se incluyen aquellas visiones de la organización (o administrativas que llevan implícitas una concepción organizacional) que como la tayloriana y la fayoliana, hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional (Grisales, 2002).

Por lo anterior, la metodología para la selección por competencias tiene un enfoque ambicioso, ya que su búsqueda se centra en encontrar personas “adecuadas y aptas”. Por lo tanto, si se desarrolla de forma adecuada una conducta “competente” en diferentes comportamientos, permite determinar de una manera objetiva un recurso importante como lo es el capital humano (Alles, 2007).

Con base en lo anterior, las competencias son clasificadas dependiendo de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo. López (2010) refiere que es de gran importancia distinguir dos tipos de competencias, así: a) Competencias de caracteres específicos o genéricos de un determinado puesto de trabajo o función laboral: capacidad para aprender, adaptación al cambio, creatividad e innovación, trabajo en equipo y visión de futuro, b) Competencias de carácter más amplios o transversales: estas son comunes a la mayoría de profesiones y se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores; según López (2010) las principales competencias transversales demandadas son:

- Instrumentales: Capacidad de análisis y de síntesis, capacidad de organización y planificación, comunicación oral y escrita en la lengua nativa, conocimiento de una lengua

extranjera, conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio, capacidad de gestión de la información, resolución de problemas, toma de decisiones, el entusiasmo y las ganas de trabajar.

- Personales: Trabajo en equipo, trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar, trabajo en un contexto internacional, habilidades en las relaciones interpersonales, reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad, razonamiento crítico y compromiso ético.
- Sistémicas: Aprendizaje autónomo, adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo, conocimiento de otras culturas y costumbres, motivación por la calidad Iniciativa y espíritu emprendedor.

Por consiguiente, para poder desarrollar un modelo de competencias primero se debe empezar por definir la estrategia en base a la misión y visión de la organización. Este comienza por la información estratégica de la organización y posterior a ello se debe involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. De acuerdo a lo anterior, las competencias definidas en función de la estrategia se basan en cardinales las cuales la deben poseer todos los integrantes de la organización y las específicas que son para determinados grupos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente con un corte horizontal por funciones (López, 2010).

Para una organización es de gran importancia contar con las personas que posean las características adecuadas que favorezcan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, esto se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humano, ya que a través de este enfoque se puede descubrir los cargos como unidades fijas, sino que va en bases a las capacidades que pueden tener la personas y van a ser utilizadas de manera transversal, por lo tanto es importante tener en cuenta las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo y así mismo también son necesarias e importantes para otro

puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, con esto la finalidad es lograr una satisfacción de las expectativas que se tienen y las necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos.

Por lo anterior, las competencias surgen con alternativas para lograr una buena gestión de recursos humanos la cual sea evidenciada de una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí (López, 2010).

La medición de las competencias.

Las competencias en el contexto laboral se fijan, siendo también este su propósito laboral en la evaluación, y se realizan a través de la planificación, del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. De otra parte, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de cohesión entre los requerimientos de una empresa y las habilidades de una persona, y así lograr establecer la posibilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo (Mora & Gutiérrez, 2007)

¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la variable? Todos los instrumentos de observación como son entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, entre otras, desencadenan conductas con el fin de tener una evidencia concreta para fundamentar las decisiones. Las conductas evidenciadas tienen que estar relacionadas con la variable, tienen que estar inequívocamente asociadas con la variable definida y tienen que lograrse en forma objetiva (Mora & Gutiérrez, 2007).

Una vez que tenemos la evaluación, ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona? Al utilizar varios instrumentos de recolección de información, es necesario

integrar los resultados para la toma de decisiones. Asimismo, tener en cuenta cada uno de los aspectos relevantes aplicándolos específicamente al contexto de competencias.

Uno de ellos, son las variables (competencias) a evaluar, las cuales se ha resuelto mediante la instauración de perfiles de cargo que se deben analizar mediante las funciones a realizar en cada área. Una de las principales contribuciones de McClelland fue plantear que las características a evaluar se establezcan directamente en el hacer y mediante la contrastación entre las personas exitosas y promedio (Vargas, 2016).

Adicionalmente, la definición de perfiles de cargo por categorías se fundamenta en obtener información por medio de un análisis documental, entrevistas selectivas, la observación directa, la contrastación entre experto y novato, y la determinación de los incidentes críticos, todo ello posibilita determinar las funciones que realizan los trabajadores en determinado cargo; esas actividades se clasifican en cinco categorías: procedimentales, operativas, transacciones interpersonales, producción intelectual y supervisorias (Mora & Gutiérrez, 2007).

Con base en lo anterior, en el ejercicio de las competencias la persona demuestra habilidades que involucran conocimientos, actitudes y destrezas, por lo que cada individuo puede tener conocimientos, pero no compromiso; conocimientos y compromiso, pero no destrezas; destrezas y compromiso, pero no los conocimientos. Es decir, la competencia es una característica de cada persona manifestada en un rendimiento óptimo o satisfactorio por desempeño (Alles, 2007). La persona desde la perspectiva psicológica es aquella que tiene la capacidad para actuar, alcanzar logros específicos, tratando de dominar una determinada ocupación, junto con sus características estructurales que logran dinamizar los procesos de desarrollo continuo desde su aprendizaje a lo largo de toda la vida (Landy & Conte, 2005).

Por lo tanto, el uso de simulaciones relacionadas con el trabajo es un concepto central, ya que los ejercicios de simulación en las entrevistas, permiten a las personas demostrar sus

habilidades en situaciones que son importantes para el trabajo. Un procedimiento no debe representarse como un centro de evaluación a menos que incluya generalmente varias simulaciones relacionadas con el trabajo que requieren que el evaluado demuestre una respuesta conductual construida (Martínez, Portales, Cerda & Ramos, 2015).

Por lo anterior, las técnicas de simulación son aplicadas en áreas de trabajo reales dentro de la organización que exigirán al candidato demostrar en tiempo y circunstancias reales tareas que se requieren para llevar a cabo las funciones del puesto. Una de estas, es el Assessment Center Method (ACM), el cual de acuerdo con Martínez et al. (2015) depende de aplicar métodos tales como evaluadores calificados con plantillas estandarizadas para el vaciado de la información, áreas interesadas en cubrir la vacante de la organización, aplicar casos donde el alcance sea realizable en un entorno físico adecuado, una correcta planificación y diseño del caso, y grupos pequeños o medianos (4 a 6 personas) con similares competencias en relación a su nivel de desempeño.

Otro método que nos habla Martínez et al. (2015), es el *In basket o In Tray* (Bandeja de Entrada). Básicamente, son juegos de roles, ejercicios donde un candidato asume el papel de un empleado y se le da un conjunto de tareas para llevar a cabo bajo una serie de variables como el tiempo, llevándolos a trabajar bajo presión. Con la participación de los candidatos en estos ejercicios, los centros de evaluación pueden determinar sus actitudes profesionales y evaluar su aptitud para el cargo.

En consecuencia, relaciona las simulaciones del cargo donde dichas pruebas son diseñadas para medir casi cualquier tarea, pero generalmente están diseñados para medir labores de orientación técnica como equipos de funcionamiento, reparación y equipamiento de solución de problemas, la organización y planificación del trabajo, entre otras.

Ahora bien, de acuerdo con Alonso, Moscoso y Cuadrado, (2015) para el proceso de selección basado en competencias es indispensable conseguir que los mejores solicitantes cubran los puestos ofertados por la empresa eliminando toda posibilidad de una demanda legal por parte de algún solicitante cuando éste crea que puede haber sido discriminado durante dicho proceso. Es por esto, que la selección de personal debe ser una actividad realizada por el área de recursos humanos, pero también implica la participación de otros niveles de organizaciones con el objetivo de escoger al candidato o persona más idónea para la vacante, la cual requiere su potencial y capacidad de adaptación. Cuando se pretende contratar personas los procesos de selección deben ser beneficiosos para ambos polos, tanto para las empresas que contratan, como para el nuevo colaborador (López, 2010).

Por consiguiente, la selección de personal basada en competencias es un tema que cautiva a las empresas modernas que quieren tener plena seguridad al seleccionar un personal calificado y competente que pueda desenvolverse eficientemente en el cargo, por lo tanto, se hace necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos (López, 2010).

Cabe aclarar, que el proceso de selección conlleva unos pasos extensos, entre ellos la necesidad de cubrir una posición ya sea por incremento o sustitución y retiro del empleado, pasando por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, incluyendo la inducción, esto debido a la variedad de pasos que se encuentran para la selección. La principal decisión sobre cuáles pasos aplicar dependerá de las habilidades o competencias del selector, a mayor cantidad de pasos más seguridad se obtendrá de los postulantes a seleccionar (López, 2010).

Análisis del currículum vitae: La lectura del currículum vitae (C.V.) u hoja de vida debe estar relacionada con el perfil del cargo, teniendo en cuenta con minuciosidad el tipo de

escritura, errores comunes, entre otros. Aspectos como edad, sexo, raza etc. pueden ser discriminatorios, por lo que se deberá tener en cuenta según las normas legales, a fin de evitar demandas. Después de leer el curriculum vitae. se obtendrá una lista de postulantes a entrevistar y por consiguiente se realizará una citación con el fin de garantizar el proceso de selección (López, 2010).

Evaluación: Pueden ser de distintos tipos; psicológicas, assessment center conocimientos técnicos o habilidades específicas.

La evaluación psicológica es de gran importancia puesto que con ella podemos conocer el comportamiento de la persona y así se puede establecer las situaciones del trabajo, asimismo, saber el estado mental de las personas, observar sus habilidades y competencias, ya que esto nos ayudará a identificar si la persona es apta para el cargo que se está postulando (Gómez, 2015).

Con base en lo anterior, las pruebas psicológicas ayudan a la consideración de la candidatura final y permite que las personas demuestran distintos aspectos; también ayuda a obtener variables de cada candidato y así objetivamente se determina quién tiene mayor aptitud en cuanto a inteligencia, habilidades, competencias y personalidad para el cargo al que aspira (López, 2010).

De otra parte, la entrevista de selección de personal es el método más utilizado por las empresas a nivel global, igualmente es un método percibido de forma favorable por los candidatos, aunque no se emplee un único tipo de entrevista, existen diferencias importantes en función del contenido y la estructura de la misma (Alonso et al., 2015).

Con base en lo anterior, la entrevista convencional sin estructura consiste en una conversación informal y su contenido se adapta para cada candidato en el transcurso de la misma. Es el tipo de entrevista más utilizado en las empresas y de igual manera el que tiene

menor respaldo psicométrico, ya que no cuenta con niveles de fiabilidad y validez suficientes (Alonso et al., 2015).

La entrevista convencional estructurada, en su contenido suele tener preguntas sobre conocimientos técnicos, experiencias en su estructura el entrevistador cuenta con un guion contando con una serie de pautas previas. Los resultados psicométricos encontrados para esta entrevista avalan su uso por las organizaciones (Alonso et al., 2015).

Finalmente, la entrevista conductual estructurada también llamada entrevista por competencias, tiene como fin predecir las conductas en el ámbito laboral, partiendo de la evaluación de las conductas pasadas. Las revisiones meta-analíticas realizadas hasta el momento respaldan la utilización de esta técnica, al tratarse de una de las más fiables y con mayor capacidad predictiva (Alonso et al., 2015).

Si bien las competencias se componen por distintas cualidades de las personas, de un modo global una competencia es algo más que la simple suma de variables como (innato o adquirido), pues se trata de elementos en constante evolución expuestos a un entorno cambiante, ya que pueden ser “moldeables o manejables” a lo largo de la vida de una persona. Esta interacción pone en marcha unos comportamientos o conductas observables, tomando parte activa en el desempeño de una persona en su trabajo. Por lo tanto, debido a toda la complejidad que afecta a las personas y por consiguiente a sus competencias, las empresas deberían considerar todas las variables a la hora de evaluar a sus candidatos, sin perjuicio de que en la práctica y para su operatividad, se hable un lenguaje de los comportamientos y conductas observables que facilitan la comprensión del contenido de cada competencia, así como su evaluación.

Evaluación por competencias

La evaluación de competencias en el contexto laboral se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, siendo útil tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño. En este proceso se recopila información relacionada con las competencias desarrolladas por cada uno, contrastándolo con el perfil requerido por el cargo (Gil, 2007).

En el proceso de selección se evalúan las competencias del candidato, esto debe ser antes de la contratación del mismo, y una vez haga parte de la organización se seguirá evaluando las competencias del empleado para evaluar su desempeño laboral y sus posibilidades de crecimiento laboral, toda vez que la evaluación de competencias opera como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos (Gil, 2007).

De acuerdo a lo anterior, existe una serie de utilidades y funciones que abarca la evaluación por competencias desde la perspectiva de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión. A nivel de la organización establecer una planificación de los recursos humanos, realizar evaluación del personal, conocer la dirección sobre las actividades del personal, manejar una base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.), determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización, desarrollo de la motivación del trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa, incentivar la comunicación asertiva entre jefe-subordinado y viceversa, identificar necesidades de capacitaciones y desarrollo personal (Gil, 2007).

Por lo anterior, los trabajadores deben conocer su posición en relación con las competencias exigidas por el cargo, punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o potencializar, corroborar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización, analizar su eficiencia y eficacia frente al cargo

De otro lado, para los supervisores como vía de evaluación sistemática de las personas y análisis del desempeño de los trabajadores, lo cual contribuye a los fines y metas de la organización, apreciar el potencial de los empleados y lo que puede esperarse de ellas. Para la toma de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.

Es importante mencionar que en la entrevista por competencias la persona encargada de realizar dicha entrevista, es decir el entrevistador, debe tener una gran capacidad de análisis y agilidad mental para saber identificar todo comportamiento que puede surgir en el momento de la narración por parte del entrevistado, que en este caso es el candidato a la vacante, ya que mediante su discurso se puede evidenciar comportamientos a profundidad sobre el individuo, de igual manera, tener una idea global de su pasado y así mismo permitirnos describir su comportamiento laboral. Es necesario que el entrevistador conozca el rubro de la empresa, los niveles que posee la organización y los roles establecidos dentro de ella (López, 2010).

De acuerdo con Martínez et al. (2015) en el sistema basado en competencias el estilo de entrevistas usadas es comúnmente denominado del comportamiento. Esta entrevista basada en la conducta es la técnica en la que se pide a los candidatos dar ejemplos específicos de cómo se han desempeñado en el pasado referente a sus competencias y situaciones deseables para la vacante. El comportamiento de una persona no cambia fundamentalmente a lo largo de su vida adulta. La forma en que se han realizado en el pasado en ciertas áreas relacionadas con el trabajo es un buen indicador de lo que probablemente llevará a cabo en situaciones similares en el futuro.

En la entrevista conductual, el entrevistador le hará preguntas sobre cómo se han realizado en el pasado sustituyendo las preguntas simples “sí” o “no”, por lo general no están interesados en sus teorías o cómo se siente acerca de un tema en particular, sino por el contrario, quieren saber cómo se han realizado en esa zona en el pasado. Además, probablemente también

haga preguntas de “seguimiento” para obtener una imagen más clara y detallada de su desempeño anterior (Martínez et al., 2015).

Con base en lo anterior, Martínez et al. (2015) mencionan diferentes tipos de entrevista basadas en el comportamiento, las cuales reconocen las siguientes prácticas:

- *Entrevista individual*: Es la más habitual y es representada por la persona que busca el empleo y un representante de la empresa. La comunicación es bilateral.

- *Entrevista de panel*: En este caso intervienen varios entrevistadores que forman un panel de Recursos Humanos de la empresa.

- *Entrevista de grupo*: La entrevista de grupo se da con la participación de un grupo de personas entre entrevistadores y candidatos.

Cuando se habla del *Assessment Center* como se puede observar y evidenciar, es un método de evaluación situacional, en el cual se utiliza en el ámbito organizacional que consiste en un conjunto de pruebas, más conocidas como pruebas situacionales que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo más realmente posible las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa. Cada *assessment center* debe estar hecho a medida para adaptarse a los propósitos específicos de la organización. El uso de *assessment center* se utiliza usualmente para tres propósitos primordiales de recursos humanos, entre los cuales se encuentra: decidir a quién seleccionar o promover, diagnosticar fortalezas y debilidades en las habilidades relacionadas con el trabajo como un preludeo al desarrollo, y por último desarrollar habilidades relevantes para el contexto laboral. (Thornton III & Rupp, 2006).

El método de *assessment center* implica múltiples técnicas de evaluación, incluyendo varios tipos de simulaciones relacionadas con el trabajo, entrevistas y pruebas psicológicas. Entre las simulaciones más utilizadas se encuentran las discusiones grupales, simulaciones de

entrevistas con “subordinados” o “clientes”, problemas de análisis, ejercicios de presentación oral. Estas simulaciones permiten revelar el comportamiento significativo del candidato para la evaluación (Byham, 2008).

Con base en lo anterior, las personas que seleccionan al personal le darán a los candidatos la información sobre la organización en la cual se están presentando, indicarán el papel que están asumiendo durante el ejercicio y sobre dicha prueba. Los evaluadores que se encuentran en el *assessment center* tienen como rol buscar y analizar dichas capacidades de cada uno de los candidatos para el puesto requerido, como son las capacidades de manejar gran cantidad de información en un tiempo limitado, priorizar su carga de trabajo, tomar decisiones, presentar los resultados, cuál es el motivo de su toma de decisiones, su capacidad de organización, de planificación y de interactuar en forma grupal (Torres, 2014).

Asimismo, el *assessment center* es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión en varias técnicas de evaluación y su aplicación se fundamenta en la búsqueda de potencial. Se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo, por lo que se debe tener en cuenta que la persona encargada de llevar a cabo el proceso de selección debe tener claridad y pericia técnica de las competencias que quiere que su futuro candidato seleccionado tenga para desempeñar muy bien sus labores, adicionalmente debe tener claras las habilidades técnicas y los caracteres esenciales que requiere el cargo (López, 2010).

De acuerdo con Olaz (2011) *assessment center* también se puede entender como un proceso estandarizado de evaluación, donde cada candidato o aspirante a través de unas pruebas y diferentes situaciones comunes, se le pueda reconocer el potencial de este y se pueda establecer su adecuación al puesto de trabajo al cual se postula, así como poder predecir su posible desarrollo profesional en el ámbito laboral. De acuerdo al *assessment center* los trabajadores

pueden conocer razonablemente el objetivo del desarrollo de posibilidades profesionales y por supuesto la organización también va a tener conocimiento del personal con el que cuenta y el que va a contratar; se trata en definitiva de entender cualquier acción en el contexto de un proceso de mejora continua para el individuo, el grupo de referencia y la propia organización.

Según Hermelin, Lievens y Robertson (2007) los criterios para definir un *assessment center* son:

- Acompañamiento de dos o más métodos previamente en su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos sea individual y el otro grupal.

- Uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados, en al menos uno de los ejercicios de simulación.

- Los métodos para ejecutar la evaluación del desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico, en una Calificación Global de Evaluación.

- El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas

De acuerdo con Grados (2004 como se citó en Torres, 2014), indica que el *assessment center* es un método que aplica una serie de ejercicios con la finalidad de que cada candidato evaluado pueda demostrar a los observadores sus habilidades y competencias, las cuales se le están evaluando.

Para hacer más comprensivo este concepto, Lievens y Thornton III (2005) explicaron lo que no es un *assessment center*, los métodos que erróneamente se están utilizando y cuyos elementos esenciales no se ajustan al mismo y no componen un AC:

- Los métodos que sólo aplican pruebas de papel y lápiz.

- Los que involucran sólo un asesor, contrariamente a lo que manifiesta Hermelin, et al. (2007) en los criterios que definen a los *assessment center* mencionados anteriormente.

- Los métodos que no implican la observación de conducta abierta.

- Los ejercicios computarizados en donde el participante debe elegir entre un conjunto de comportamientos alternativos predefinidos.
- Las entrevistas de tipo situacional en donde se le plantean al candidato situaciones hipotéticas para que responda qué haría.
- Los ejercicios de simulación que exigen elección entre acciones alternativas.

Tipos de Assessment Center.

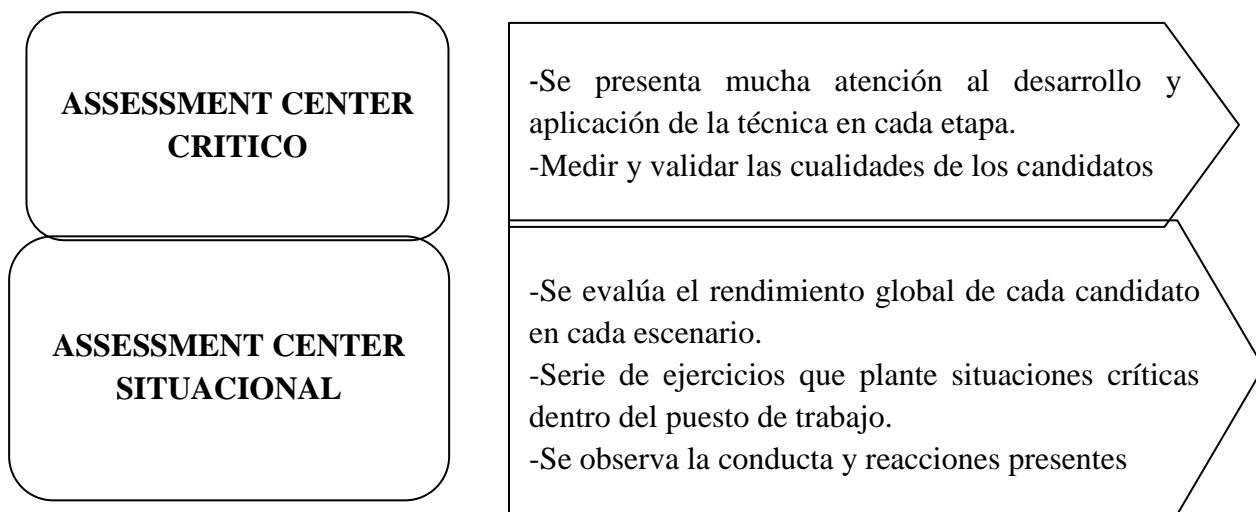


Figura 1. Tipos de Assessment Center. Fuente. Robles (2015).

La escasez de talento calificado se genera debido a los avances que está exigiendo el mercado, con enfoques más detallados y analíticos de las técnicas de recursos humanos que contribuyen a gestionar la oferta y demanda del mercado de trabajo.

El desafío más importante es identificar qué personas pueden rendir hoy y mañana mucho más. Por lo tanto, encontrar los conocimientos y habilidades requeridas más rápidamente, genera que el talento actual y desarrollable del capital humano existente sirva a los requerimientos del empleador.

Asimismo, un proceso de selección eficaz es clave para el éxito en las Pymes, sin el talento adecuado difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión pretendida.

Enfocándonos en el momento actual cuando hablamos de “selección de personas”, nos referimos al conjunto de actividades encaminadas a recopilar datos relevantes, intercambio de información y evaluación de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir. Ello va a implicar un análisis cuidadoso sobre las competencias de la persona al puesto para el que se va a seleccionar.

Segmentación del mercado.

Se debe empezar por indicar que la investigación de mercados, surgió aproximadamente en 1911 cuando el señor Charles Parlin fue nombrado como gerente de investigación comercial del departamento de publicidad de la Curtis Publishing Company, y posteriormente cuando en 1919, sale al mercado la primera publicación sobre investigación de mercados con el nombre de *Commercial Research: An outline of Working principles* de C.S. Duncan (Prieto, 2013).

Ahora bien, a partir de dicha época se ha dado gran relevancia al ejercicio de la investigación de mercados, como un mecanismo de ayuda para las empresas y su comunicación externas en cuanto a las necesidades de las personas se trata. Es así, como Naisbitt y Aburdene (1992 como se citó en Prieto, 2013) señalaron algunos “cambios y “megatendencias”, que están directamente relacionados con la estructura de la investigación de mercados:

Con base en lo anterior, y de acuerdo con Fischer y Navarro (1991 como se citó en Herrera, 2013) la investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener la información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos.

Asimismo, debido a la evolución de los mercados en que operan las diferentes empresas relacionadas en la actualidad con Recursos Humanos, tienen diversidad de tendencias que no son fáciles de observar, y asimismo, porque muchas de ellas no se perfilan con toda claridad, ya que a veces influyen factores institucionales o de regulación estatal o por que se involucran elementos culturales, difícilmente predecibles por ser una nueva tendencia a factores que emergen de un día para otro (Herrera, 2013).

Por lo tanto, se implementa una estrategia que busca diferenciarse en el mercado de las compañías relacionadas por Recursos Humanos para las Pymes, introduciendo aspectos que hagan de nuestros servicios un factor único en comparación con las demás. De hecho, estos aspectos únicos estarán enfocados en la base del desarrollo económico y social de nuestro país, considerando esencialmente una estrategia de competitividad basada en procesos de globalización de los mercados y la comunicación directa e indirecta con nuestros clientes.

Las diferentes empresas de servicios varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes. De allí que, en vez de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada empresa busque adoptar una estrategia de segmentación, identificando aquellas partes o segmentos del mercado a los que puede servir mejor (Martínez & Aranda, 2018).

Ahora bien, la evolución de la actividad económica está marcada por la generación y sostenimiento de los activos de conocimiento para la supervivencia, la producción y el éxito de una empresa. Este entorno ha generado un contexto competitivo, en el que las empresas se deben dedicar a la renovación continua de sus ventajas competitivas a través de permanentes innovaciones y el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. De tal manera, una de las mejores maneras para que una empresa pueda lograr una economía competitiva proviene de la gestión del conocimiento desde la cultura y las competencias de los empleados. (Marulanda & López, 2013).

En Colombia se define Pyme según sus activos totales y el número de empleados (Ley 905 de 2004). La estructura empresarial del país establece que entre el 92% y el 97%, corresponde a pymes, mientras que entre el 3% y el 8% corresponde a empresas grandes, de ahí la importancia en este tipo de compañías, dado el impacto que tienen en la economía de Colombia. Se clasifican según la planta del personal y sus activos en salarios mínimos mensuales

vigentes. Una empresa mediana se categoriza de 51 a 200 empleados con activos entre 5.001 y 15.000; una pequeña empresa de 11 a 50 empleados con activos entre 501 y 5.000; y microempresa debe contar con máximo hasta 10 empleados y sus activos deben ser inferiores a 500. (Marulanda & López, 2013).

Por lo tanto, las Pymes deben reconocer la clave que existe en las asesorías para la resolución de los problemas particulares en la empresa, permitiendo que la persona emprendedora encargada de su negocio pueda identificar el problema y así puedan pedir ayuda para solucionar el inconveniente. Uno de los mayores problemas de las pymes es el reclutamiento y sobre todo la selección del personal, esto afecta muchos negocios, y muchos empresarios intentan solucionar sus problemas consultando con familiares y amigos, en lugar de asistir con expertos (Van Auken & Manning, 1993).

Dentro de la base de este negocio se encuentra el tema de la selección del personal, por ello es importante analizar cómo se está manejando el proceso actualmente y cómo se puede optimizar, facilitando no solo el ejercicio de la realización, sino aportando en la creación de un modelo que apunte a la excelencia en servicio pues esta es la clave que marca la diferencia en las compañías exitosas (Villamil, 2013)

Con base en lo anterior, la actividad de las Pymes es muy importante para la economía colombiana, dado que en la época de los años noventa, se reconoció que en Colombia existía gran cantidad de Pymes desconocidas y dispersas, que no contaban con ningún tipo de ayuda, no obstante, estaban contribuyendo sustancialmente al producto interno bruto. Se estima que hay un número por encima de un millón de Pymes que aportan más del 50% del Producto Interno bruto, y generan la mayor parte del empleo nacional. Existen una gran mayoría sin ninguna clase de registro. Solamente una pequeña parte están registradas y cumplen todos los requerimientos legales.

Segmentación del sector de cosméticos.

Colombia cuenta con muy buenas condiciones para desarrollar el sector de los Cosméticos por características tales como la biodiversidad e ingredientes naturales en sus productos, adicionalmente ha cumplido con los estándares propuestos por el Ministerio de Industria y Comercio, y el país cada vez más se destaca ya que en los últimos años el sector ha superado el promedio latinoamericano de crecimiento. Colombia cuenta con una participación laboral femenina más alta, un capital humano más competitivo, y se consolida como un país líder en biodiversidad en América Latina, y como consecuencia se convierte en uno de los países más competitivo de la región y como el futuro del sector de los cosméticos con un componente alto en cosmética.

Ahora bien, lo anterior se remonta a 1930, donde empieza a surgir el sector cosmético en Colombia, esto ocurre durante la época de la depresión económica con empresas pequeñas que suplían las necesidades locales, pero hasta la década de los 40 se popularizó. Actualmente la industria cosmética posee una gran proyección gracias a varios factores, entre ellos las instituciones que forman profesionales en esta área y empresas dedicadas a la producción de esta línea, perfilando este sector como uno de los más sólidos (Torres, Vallejo, Rivera, Salamanca, & Luque, 2005).

Las entidades invitadas a participar en el proyecto de asociatividad, patrocinado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), identificaron varios obstáculos que impactan el mejoramiento de la competitividad del sector, dentro de los que vale la pena destacar la falta de confianza entre empresarios y la ausencia de una base de datos confiable de los miembros de la cadena, dentro de los que se encuentran los comercializadores y /o productores del Sector Cosmético Colombiano (Torres et al. 2005).

Según un estudio emprendido por Miranda (2008 como se citó en Orrego, 2018) en Colombia la industria cosmética hace parte de la Cadena productiva de cosméticos y productos de aseo, impulsada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Se ha establecido un Programa de Convenios de Competitividad, el cual promueve la integración de las diferentes cadenas productivas con el sector empresarial del país, con el fin de establecer mecanismos de cooperación y desarrollo que permitan impulsar el crecimiento de este sector; uno de los principales objetivos de competitividad y línea cosmética natural para entrar a mercados potenciales.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, a través del Programa Colombia la ventaja natural en cosméticos y productos de aseo, se proyecta que, en 10 años, Colombia conquistará el mercado de la cosmética natural en los países europeos y latinos. Con este objetivo en mente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, apoyó la realización de un Estudio de Previsión Tecnológica para Cadenas Productivas: Cosméticos y Productos de Aseo, cuyos resultados se presentaron en noviembre del 2007 en la ciudad de Bogotá (Orrego, 2018).

Al evaluar el tamaño de las empresas de la población, encontramos que nuestro mercado centralizará operaciones en Bogotá, dado que el sector de cosméticos se encuentra compuesto principalmente por micro y pequeñas empresas que representan el 68% del número total de empresas ubicadas en la misma (Cruz, 2015)

Cargo asesor comercial.

Los objetivos esenciales del área comercial ya sea en venta o prestación de servicios son en definitiva la satisfacción del cliente y las futuras reutilizaciones del producto, esta área de negocio es un mercado potencial y de suma importancia, ya que los clientes evalúan a sus asesores y conjuntamente mantener una buena relación cliente-asesor. El compromiso de los

asesores debe ser arduo, así como la compañía de crear un sentido de pertenencia con el empleado (Bennett & Robson, 2005).

Un asesor comercial debe manejar experticia en la gestión comercial de su empresa y su función deriva como el mismo nombre lo indica de asesorar comercialmente, es decir, promueve los productos o servicios que la empresa ofrece para su compra. El principal papel del asesor comercial es incentivar en el cliente la necesidad de compra y debe para ello utilizar toda su habilidad (Navarro, 2012)

Los asesores comerciales deberían tener educación terciaria. Los campos de conocimiento requeridos varían según los servicios de asesoría, pero se centran en la gestión empresarial y el desarrollo. Las habilidades y Competencias personales interpersonales requeridas para un puesto de asesor comercial incluyen: habilidades de comunicación, colaboración y presentación, habilidades de pensamiento analítico y crítico, habilidades de organización, habilidades de resolución de problemas, pensamiento innovador, habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, gestión del tiempo y habilidades digitales (Terziev & Arabska, 2017).

En Colombia, las ventas han evolucionado ágilmente en los últimos 20 años, gracias primordialmente a la modernización y todos los procesos de globalización. Con el surgimiento de una economía basada en servicios, ahora el área comercial tradicional pasa de ser una profesión “atrasada” a un campo transformado que genera relaciones más sólidas con cada cliente, incrementando así clientes a largo plazo (Osorio & Smith, 2009).

Se puede asegurar que el control que se mantiene sobre el área de ventas es en definitiva un factor indispensable en el éxito comercial; todo ello es como consecuencia de la fuerte necesidad requerida por las empresas para tener un equipo de trabajo óptimo que pueda

garantizar un aumento de ventas, éticas y confiables y asimismo lograr una satisfacción total de los clientes (Kuster & Canales, 2006).

Con base en lo anterior, podemos entender la importante tarea del personal de ventas en las compañías, y de cómo a través de una buena selección se logrará acertadamente encaminar los resultados esperados.

Métodos de ventas.

Ventas internas.

Venta directa: El posible comprador ingresa a un establecimiento y es atendido por un vendedor que se encarga de atenderlo de forma personal. Ejemplo: cuando usted entra a una zapatería para comprar un par de tenis nuevos y le atiende un vendedor (Navarro, 2012).

Venta en libre servicio: son las que se efectúan en tiendas de autoservicio y en donde los consumidores entran para comprar un producto elegido y evaluado por ellos mismos. Ejemplo: ir a Soriana a comprar una cámara fotográfica. Una ventaja para el consumidor en este tipo de ventas es que el precio suele ser más accesible (Navarro, 2012).

Venta en ferias, salones y exhibiciones: en este tipo de venta las empresas tienen manifestaciones comerciales exponiendo sus productos o servicios a compradores potenciales. Por lo regular se efectúan en espacios especiales o en salones de hoteles. Ejemplo: la Expo Viajes que se lleva a cabo cada año en el World Trade Center (Navarro, 2012).

Competencias de un asesor comercial.

Según Salas (2017) dentro de las organizaciones el área comercial es de suma importancia, ya que las ventas son un motor de los negocios. Por lo tanto, se debe tener en cuenta las competencias en el personal para el éxito de las empresas, dado que el objetivo de las mismas es buscar candidatos hábiles que transmitan su experticia al cliente, por consiguiente, se

definen tres competencias de un asesor comercial de cosméticos debe seguir para generar satisfacción a sus cliente.

Negociación.

Es la capacidad para generar un acuerdo, en el sentido de lograr coincidir criterios diferentes en una situación determinada con el objetivo de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio. Por lo tanto, en función de su desarrollo busca comprender sus posiciones frente a lo que quiere con el fin de diferenciar lo esencial y lo accesorio que se busca, asimismo, entender a qué se puede renunciar y qué es innegociable. Es así como se percibe con claridad los intereses del otro, pero se negocia sobre los propios (Delgado, Oliver & Rovira, 2015).

Por otro lado, la negociación también se puede definir como un proceso donde se tienen interés tanto comunes como expuestos, con el fin de lograr un acuerdo, se reúnen dos partes con para definir cuáles van a ser las pautas dentro de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, entre otros; en la negociación las etapas más importantes son la preparación, la ejecución y la conclusión (Alonso, 2015).

En la preparación se debe generar una estrategia para la negociación, se debe tener la mayor claridad en la información que se va a proveer y aquella que se mantendrá en reserva, asimismo, se debe establecer propios objetivos, construir argumentos que se puedan fundamentar y en lo posible indagar sobre la información, también se debe tener un alto nivel de concentración para así mismo captar toda la información verbal y no verbal (Alonso, 2015).

Sobre la ejecución se trata de efectuar un diálogo por turno y de forma oral, con el que ambas partes tratan de desarrollar sus propias estrategias, además de esto, poder utilizar la propia argumentación; también es la etapa donde se aplican las tácticas de negociación. (Alonso, 2015).

Finalmente, en la conclusión es primordial llegar a un acuerdo donde ambas partes ganen y se observe una sensación de bienestar colectivo. (Alonso, 2015).

Pericia técnica.

Se infiere como la capacidad de aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas en un campo específico. Adicionalmente, hace referencia a los conocimientos teóricos, técnicos y prácticos necesarios para desarrollar una determinada actividad laboral. Por lo tanto, cambian en función de la ocupación: cada una exige unas competencias técnicas diferentes (González, 2017).

Es importante resaltar que la conformación de las competencias identificadas para este, marca como esencial el dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la venta de productos o servicios en las ventas, además desarrolla estrategias y promociones especiales para mejorar las ventas de los productos o servicios. (González, 2017)

Esta competencia hace referencia a los conocimientos propios del ejercicio de la profesión y de la motivación por seguir obteniendo conocimientos técnicos relacionados al trabajo. Para que exista la competencia, estos conocimientos deben verse reflejados en resultados organizacionales donde el vendedor muestre sus conocimientos sobre los productos y tecnología de los mismos (Candía, 2016).

Impacto e influencia.

También conocida como persuasión, el impacto e influencia es la capacidad de convencer e impresionar a otros con el objetivo de que apoyen las metas que son propuestas. Para que en esta competencia se vea como tal evidenciado el impacto e influencia se debe manifestar a través de acciones tangibles que tome la persona con la intención de influir o impresionar a una o más personas, competencia tiene como se basa en la comprensión interpersonal y la conciencia organizacional ya que, si hay buen entendimiento y conocimiento, se buscará impresionar al público al cual se está dirigiendo (Candía, 2016).

Tabla 1.

Competencia Negociación

Negociación			
Es la capacidad para generar un acuerdo en el sentido de lograr coincidir criterios diferentes en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio. Por lo tanto, en función de su desarrollo busca comprender su posiciones frente a lo que quiere con el fin de diferenciar lo esencial y lo accesorio que se busca, asimismo, entender a qué se puede renunciar y qué es innegociable. Es así como se percibe con claridad los intereses del otro, pero se negocia sobre los propios. (García, 2015)			
Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
<ol style="list-style-type: none"> Define un plan de acción para poner en marcha la negociación elegida. Se reconoce su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Evalúa los factores de riesgo, oportunidad e impacto de cada negociación. Sustenta y argumenta la elección de la alternativa más conveniente. Promueve un diálogo en busca de un acuerdo ganar-ganar, agotando las posibles posibilidades para llegar a él. Si no es posible llegar a un acuerdo de negociación, mantiene una comunicación asertiva y una relación amigable con la contraparte. 	<ol style="list-style-type: none"> Evalúa la implementación de las acciones definidas. Evalúa los resultados finales de la negociación. Otorga propuestas y soluciones oportunas a los clientes logrando beneficios para ambas partes. Expresa con claridad el mensaje que quiere transmitir y logra interesar a sus interlocutores. Sabe construir y hacer preguntas relevantes para el proceso comercial con el objetivo de lograr rápidamente el cierre. Logra que su interlocutor sienta que le fue posible expresarse acerca de sus necesidades, expectativas, temores y opciones. 	<ol style="list-style-type: none"> Reconoce las posibles formas de enfrentar una situación similar. Selecciona una de las formas de actuar posibles. Asume las consecuencias de sus decisiones. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás. 	<ol style="list-style-type: none"> Identifica los elementos y acciones que debe mejorar. Reorienta las acciones en caso de que el resultado no sea el esperado. Evalúa los factores de riesgo, oportunidad e impacto de la negociación.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 2

Competencia Pericia técnica

Pericia técnica			
<p>Es la capacidad de aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas en un campo específico. Adicionalmente, hace referencia a la aplicación de los conocimientos teóricos, técnicos y prácticos necesarios para desarrollar una determinada actividad laboral, por lo tanto, cambian en función de la ocupación: cada una exige unas competencias técnicas diferentes. (González, 2017)</p>			
Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las necesidades de cambio de una situación dada y establece nuevas rutas de acción que conducen a la solución de un problema. 2. Identifica problemas en una situación dada, analizó las formas para superarlos e implemento las alternativas más adecuadas. 3. Pone en práctica los conocimientos y experiencia en el desarrollo de las actividades. 4. Genera credibilidad en los demás de acuerdo con sus conocimientos sobre el producto. 5. Relaciona las necesidades del cliente con los beneficios de sus productos o servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza el contexto del problema para determinar variables que se pudiesen cambiar. 2. Identifica ideas innovadoras para resolver problemas de diferentes contextos (sociales, culturales, económicos, entre otros). 3. Incorpora a la rutina nuevos procedimientos, acciones e instrumentos para evitar la repetición de un problema. 4. Analiza información y resolver problemas de acuerdo con las necesidades de la empresa. 5. Sabe con claridad las debilidades de su producto o servicio, potencializa y sus fortalezas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza métodos no necesariamente conocidos para solucionar problemas. 2. Pone a prueba ideas innovadoras mediante mecanismos de observación y contraste. 3. Identifica los problemas prioritarios según su magnitud e impacto. 4. Aplica la información adquirida sobre los procedimientos para realizar la actividad. 5. Busca información previa de su prospecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica los elementos que pueden mejorar una situación dada. 2. Analiza los cambios que se producen al hacer las cosas de manera diferente.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3

Competencia Impacto e influencia

Impacto e influencia			
Es la capacidad de convencer e impresionar a otros con el objetivo de que apoyen las metas que son propuestas. Para que en esta competencia se vea como tal evidenciado el impacto e influencia se debe manifestar a través de acciones tangibles que tome la persona con la intención de influir o impresionar a una o más personas, competencia tiene como se basa en la comprensión interpersonal y la conciencia organizacional ya que, si hay buen entendimiento y conocimiento, se buscara impresionar al público al cual se está dirigiendo (Candia, 2016)			
Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmite información oportuna y objetiva. 2. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. 3. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás. 4. Persuade, convence e influir en los procesos de toma de decisiones de los clientes y proyectos de clientes. 5. Logra que el cliente sienta confianza en él, en su compañía y en su producto o servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calcula el impacto de las palabras o acciones. 2. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. 3. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de la compañía. 4. Lleva a cabo acciones especialmente pensadas para producir un impacto determinado. 5. Prepara posibles objeciones, realiza negociaciones efectivas con el cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza una única acción para persuadir. 2. Aplica la persuasión para convencer a otros. 3. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo. 4. Expone su producto en lenguaje de beneficios, absuelve objeciones, y cierra. 5. Tiene otros contactos con el cliente para pedir referidos e identificar nuevas necesidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra intención aunque no actúe. 2. Intenta producir un impacto determinado o sobre los demás. 3. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc.

Fuente. Elaboración propia

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el proceso de selección por competencias del asesor comercial del sector cosméticos, con el servicio llamado *Holistic Competentions*.

Objetivos específicos

1. Describir las necesidades de las Pymes del sector cosméticos en Bogotá, en sus procesos de selección por competencias del personal de ventas.
2. Identificar las necesidades, posibilidades y viabilidad de la creación de una empresa de consultoría en procesos de selección por competencias enfocada a las Pymes del sector cosméticos en Bogotá.
3. Satisfacer las necesidades específicas de las Pymes del sector cosméticos en Bogotá, con un amplio e innovador portafolio de servicios que nos permita posicionarnos y ganar participación en el mercado.

Método

Objetivo general del estudio de mercado

Identificar las oportunidades donde se obtenga una utilidad y beneficio de satisfacer las necesidades de los clientes a través de las competencias requeridas por un asesor comercial en el área de cosméticos.

Objetivos específicos del estudio de mercado

1°. Identificar si las características y especificaciones del producto corresponden a las necesidades del cliente

2°. Establecer el costo adecuado para comercializar nuestro producto y competir en el mercado

Presentación del Producto

“HOLISTIC COMPETENTIONS” Es un proceso de evaluación que está diseñado para la aplicación de diferentes pruebas dinámicas, como casos situacionales, entrevistas de grupo y entrevistas individuales, las cuales permiten observar y medir el comportamiento de la persona en situaciones reales.

Este proceso está constituido por tres etapas ejercicio práctico de evaluación, entrevista individual y calibración, las competencias a desarrollar son: Impacto e influencia, Negociación y Pericia técnica las cuales se trabajarán durante un lapso de dos meses a través de talleres utilizando el método de *assessment center*. La particularidad de este programa radica en la elaboración de técnicas innovadoras y ejercicios diseñados para potencializar las características que necesita el asesor comercial para Pymes en el área de cosméticos.

Logotipo y slogan del producto

“Crea tu futuro con los mejores”

Figura 2: Logotipo y slogan del producto

HOLISTIC COMPETITIONS hace referencia “competencias holísticas” significa saber hacer, saber conocer, saber convivir y saber ser, Nuestra proyección es la prolongación hacia el futuro a través de nuevas tendencias de procesos de selección donde se refleje las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, valores que requiere el personal de la empresa, nuestra proyección conlleva a buscar las interacciones de saberes en las diferentes disciplinas tanto obligatorias como opcionales en las que se educa; con el fin que nuestros clientes logren la comprensión que tiene la interacción con el mundo mediante la integración y interdisciplinariedad de saberes, métodos, valores y principios, por tal razón nace el slogan *“crea futuro con los mejores”*

En el logo se puede identificar tres personas destacando con 5 estrellas, indicando que son personas que sobresalen y tienen el potencial frente a diferentes procesos de innovación

como empleados de una organización teniendo en cuenta siempre la visualización en el crecimiento de su empresa, las estrellas representan la innovación, creatividad y el compromiso del producto con sus clientes. En este logo se maneja el color morado el cual es altamente asociado a la nobleza, lujo, espiritualidad, creatividad y dignidad asociando todo ello con estabilidad. El objetivo es transmitir seguridad a nuestros clientes junto a los empleados.

Producto básico

HOLISTIC COMPETENTIONS es un proceso de evaluación por competencias que beneficia de manera activa a la compañía logrando un aumento de productividad y rentabilidad al poseer el personal calificado; mejora la calidad del personal, eficientes procesos de selección, disminución de los índices de rotación en la empresa, Confiabilidad de parte de la empresa, ya que el proceso está dirigido por Psicólogos profesionales, maximización de recursos y por último incremento en la estabilidad de los empleados, reconociendo sus habilidades para sobrellevar el cargo.

Producto real

Nuestro producto tiene como enfoque un proceso de selección basado en un assessment center, en lo cual se implementará en sector de las pymes, se evidencia su estructura en la descripción de cada etapa que conlleva el proceso; se brinda un nivel de calidad en cada candidato seleccionado, así mismo nuestro producto garantiza que las pymes tengan un personal idóneo para el cargo a desempeñar donde se evidencia la gran productividad y satisfacción de sus clientes.

Etapas del proceso.

El proceso de evaluación por competencias es clave para evidenciar e identificar las competencias pertinentes, que se deben tener para desempeñar el cargo postulado. A continuación se evidenciaron las distintas etapas del proceso de evaluación, es necesario darle la

importancia que tiene cada una de ellas para encontrar el candidato ideal y conseguir que su adaptación a la empresa sea la idónea así reflejar un adecuado proceso de selección.

HOLISTIC COMPETENTIONS, es un proceso de evaluación por competencias constituido por tres fases relacionadas a continuación:

Etapa 1

En esta primera fase, se realizarán 2 actividades de evaluación en donde se podrá visualizar los comportamientos críticos establecidos para cada uno de los roles propuestos en el proceso de selección. El tiempo estimado para el desarrollo de las actividades es de 2 días.

Actividad 1: Potencial activo

Presentación del grupo interdisciplinar y de la oferta laboral.

Esta actividad tiene como fin, lograr que el candidato realice una venta en espacio público, convenciendo al cliente de comprar su producto.

Ahora bien, los candidatos se reunirán en la sala de capacitación, donde encontraran una caja sellada que contiene varios productos que comercializa la empresa; posteriormente se solicita a cada una de los candidatos formar tres grupos y nombrar a un líder, quien se encargará de tomar un producto al azar que contenga la caja; asimismo, cada uno de los grupos se desplazará a un espacio público, acompañado de un psicólogo y un vendedor de planta; la misión de cada grupo será encontrar un cliente y generar una venta efectiva.

Actividad 2: Vendemos tu comercial

Previamente se informó a los candidatos las instrucciones para la realización de la siguiente actividad.

El candidato realizará un comercial, donde su rol sea el de un influencer en redes sociales, dando a conocer el producto que el patrocinador (empresa) le ha dado. El comercial

debe ser de forma clara, breve, creativo, coherente, creíble y llamativo; el tiempo estimado de duración del comercial será de un minuto.

Deberá publicar el comercial en la plataforma de YouTube, teniendo en cuenta la reglamentación establecida para tal fin. Con base en lo anterior, se programa una entrevista en donde el candidato presentará el producto final.

Tendrá un tiempo promedio de 5 minutos para su sustentación.

Etapa 2

Entrevista individual

En esta fase se realizará una entrevista individual, en la que se pretende conocer al candidato fuera del proceso de evaluación, con el fin de conocer sus motivaciones e intereses particulares dentro de la organización.

Esta fase es fundamental ya que permite abordar en aspectos que durante la fase de evaluación no fueron resueltos o ameritan mayor indagación.

El tiempo estimado para esta fase es de una hora y media.

Etapa 3.

Calibración

Dentro de esta fase se contempla la participación de los 3 evaluadores u observadores del proceso, con el fin de consolidar los puntajes de evaluación de cada uno de los candidatos y así determinar el porcentaje de ajuste al rol establecido.

El tiempo estimado para esta fase es de 2 Horas

Producto ampliado

La compañía contará con asesoramiento continuo a través de nuestras redes sociales (instagram, Facebook y twitter), donde se podrá contactar con nuestros expertos a fin de resolver inquietudes frente a los procesos de selección llevados a cabo con anterioridad, o de posibles

contratos futuros. Es de aclarar, que estas asesorías se harán de forma gratuita durante los 3 meses posteriores al último proceso de selección contratado con nuestra empresa.

Adicionalmente, se realizarán 3 talleres vivenciales en las instalaciones de la compañía contratante, donde se tratarán temas relacionados con trabajo en equipo y fortalecimiento de competencias para el equipo de ventas. Esto se hará en los 3 meses al último proceso de selección contratado con nuestra empresa.

Cientes

Los clientes a los que va dirigido nuestro producto de selección por competencias, está concentrada en las Pymes productoras y comercializadoras de cosméticos en la ciudad de Bogotá, donde se muestra preferencia por localizarse en las zonas industriales (27.5%) seguida por el sector de Chapinero (26.3%) respecto a las otras zonas. Hacia el sector periférico de Bogotá (30.4%), en empresas de tipo distribuidor mayorista, y finalmente con un (15.8%) se encuentran en el Norte de Bogotá empresas encargadas a la comercialización de cosméticos y perfumes haciendo uso de la venta retail o al menudeo falta la cita de donde obtuvieron esa información (Reyes, 2009)

Mercado potencial

En el sector cosmético de Colombia se identificaron 367 empresas (junio de 2013) inscritas ante el INVIMA, como fabricantes o acondicionadores de productos cosméticos, no obstante, este número no representa el total de compañías del sector, pues no incluye a las empresas importadoras y comercializadoras que no requieren esta inscripción. Cabe aclarar que de las 367 empresas, solo 329 se dedican a la fabricación y 38 prestan servicios de acondicionamiento (Cruz, 2015)

Ahora bien, en los departamentos donde se concentran la mayor cantidad de fabricantes son Cundinamarca 51%, Antioquia con un 22% y Valle del Cauca con un 16% del total nacional.

En Bogotá, se concentran el 83% de los fabricantes de Cundinamarca, por lo tanto, Bogotá alberga al 42% de los fabricantes de cosméticos a nivel nacional según los listados INVIMA a junio de 2013 (Cruz, 2015)

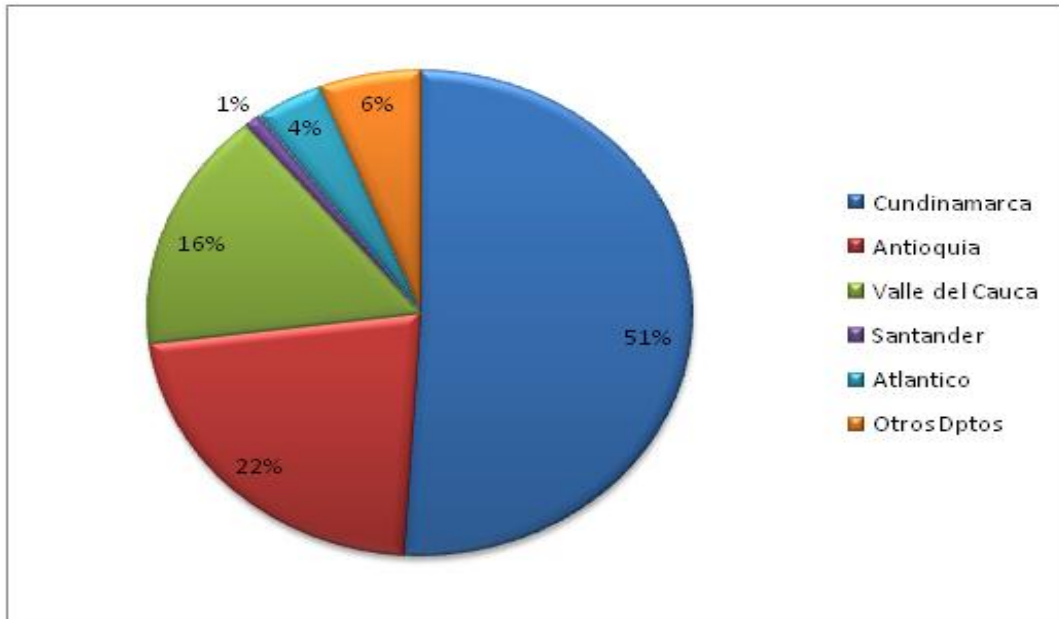


Figura 3. Distribución de fabricantes del sector cosmético colombiano INVIMA a junio de 2013.

Mercado objetivo

Al evaluar el tamaño de las empresas de la población, encontramos que nuestro mercado centralizará operaciones en Bogotá, dado que el sector de cosméticos se encuentra compuesto principalmente por micro y pequeñas empresas que representan el 68% del número total de empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, así que la distribución entre micro y pequeñas empresas es igual; cada una representa el 34% de las empresas del sector, seguidas de las medianas empresas con una participación del 18% y las grandes empresas con el 14% de la población (Cruz, 2015)

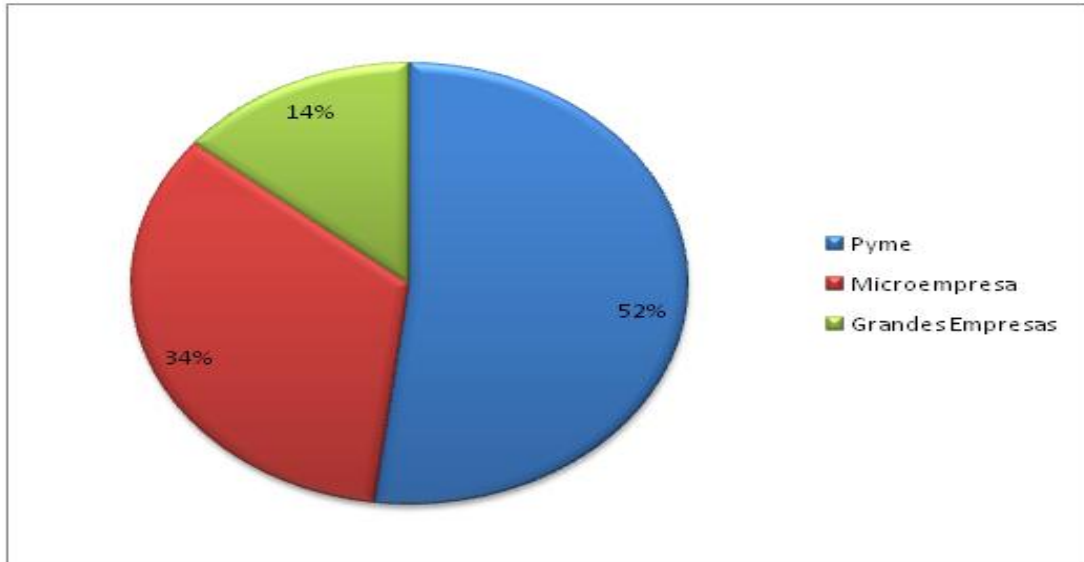


Figura 4. Distribución de fabricantes del sector cosmético colombiano en Bogotá a junio de 2013.

Mercado meta

Nuestro mercado meta se concentra en las empresas productoras y comercializadoras de cosméticos en la ciudad de Bogotá, donde se muestra que hay una pequeña preferencia por localizarse en la zonas industriales (27.5%) seguida por el sector de chapinero (26.3%) respecto a las otras zonas. En cuanto a las empresas que exclusivamente comercializan, se presenta una tendencia hacia el sector periférico de Bogotá (30.4%) en empresas de tipo distribuidor mayorista, y finalmente con un (15.8%) se encuentran en el Norte de Bogotá, con empresas encargadas de la comercialización de cosméticos haciendo uso de la venta retail o al menudeo (Reyes & Rondón, 2009).

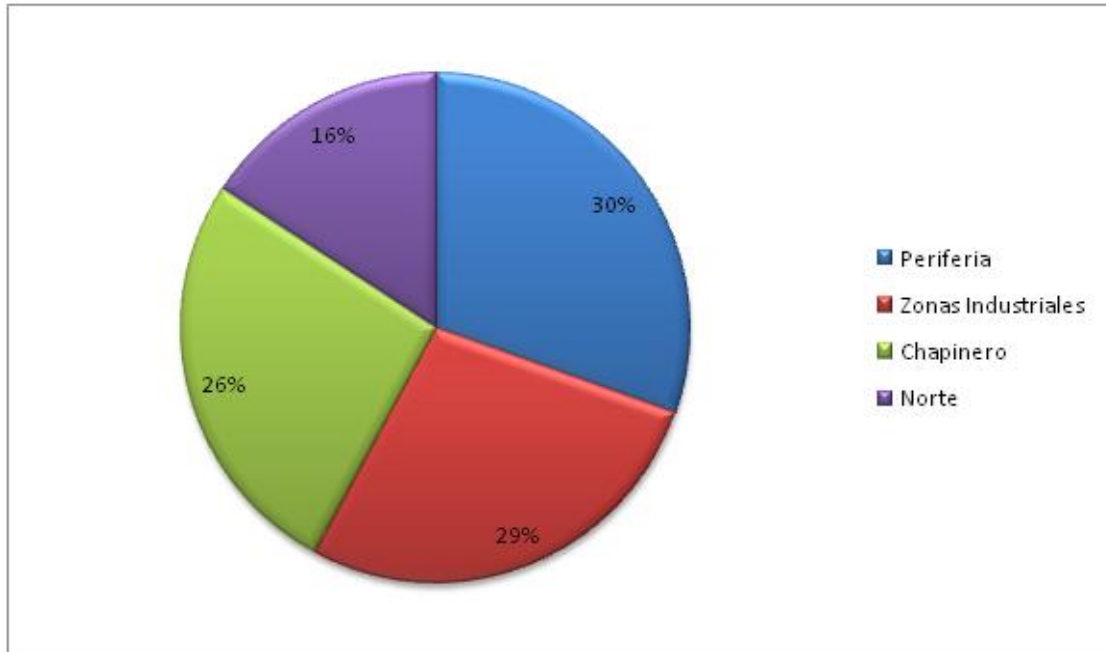


Figura 5. Distribución del mercado meta.

Competencia

Competencia directa y sucedánea

Teniendo en cuenta la prestación de servicios que propone nuestra compañía, estos mismos llevan una alta trascendencia en el país y el número de empresas que ofrece servicios similares ascendía aproximadamente a 610 para el año 2009, de las cuales la mayoría ofrece servicios y precios similares, por lo tanto, se clasifica a la competencia como directa en un análisis detallado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Servicio: Se refiere a la variedad de servicios que ofrece la empresa.
- Ubicación: Siendo la ubicación un punto importante para el negocio, se analiza la ubicación de la competencia, siendo Bogotá nuestro eje central de operaciones.

Con base en lo anterior, se clasificaron 10 empresas que tienen una participación representativa en el mercado:

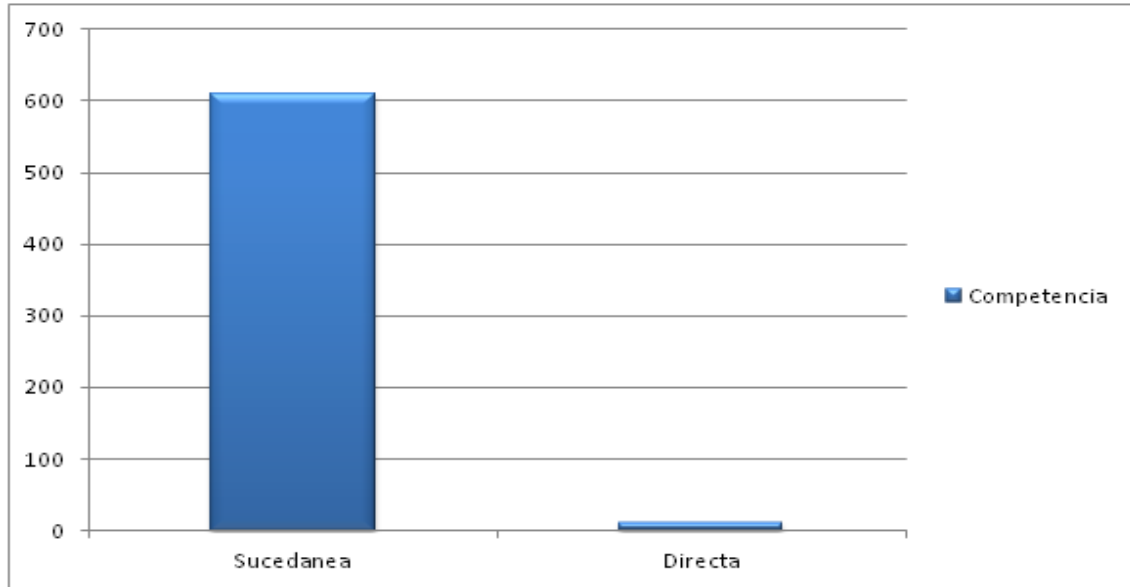


Figura 6: Descripción de competencia directa y sucesdanea. Datos estadísticos del sector del servicio temporal en Colombia – Observatorio del mercado laboral 2009.

Productos de la competencia.

Las empresas que son competencia directa de Talento+Humano, y que ofrecen productos similares se relacionan a continuación:

1. Clave estratégica - Gestión integral del Talento Humano.
2. Zelect Resources.
3. LG Consultores.
4. R&HT Consultores.
5. Selección de Talentos.
6. Alfa Ingenieros.
7. Dream Jobs.
8. Areté Activa.
9. Innovamos 1a.
10. AON

Las empresas mencionadas anteriormente, cuentan con servicios similares a los de nuestra compañía como los siguientes:

1. Selección de personal basado en competencias.
2. Talleres de formación en crecimiento personal, grupal y organizacional.
3. Soluciones estratégicas de reclutamiento y selección de personal y una ruta para generar ventajas competitivas a través de las personas.
4. Consultoría en selección de personal para Pymes.
5. Reclutamiento, valoración y selección especializada del personal de ventas.
6. Evaluación de candidatos bajo la metodología de competencias, que busca identificar los potenciales de adaptación y motivación al cargo de vendedor.

Análisis DOFA

Tabla 4.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	
Debilidades	Oportunidades
<p>* El producto se enfoca principalmente en la selección por competencias, y no realiza ninguna intervención en otros temas de recursos humanos.</p> <p>* Al ser una compañía nueva en el mercado cuenta con poco personal pero completamente calificado y competente.</p> <p>*La falta de una política que elimine la intermediación laboral y el envío de trabajadores en misión de las cooperativas y otras entidades que realizan este tipo de actividades de manera ilegal.</p>	<p>*Gracias al contacto continuo con diferentes organizaciones, nos permite conocer las demandas en ámbitos de recursos humanos (asesoría y consultoría que podría incorporarse en el paquete de servicios ofrecidos.</p> <p>*La competencia desleal entre algunas empresas del sector.</p> <p>*Una mala selección del personal en misión por parte de otras compañías similares.</p> <p>*Los desarrollos económicos y de comunicación le ofrecen al sector de las Pymes grandes oportunidades para consolidarse y crecer en el mercado.</p>

Fortalezas	Amenazas
<p>* A pesar de contar con poco personal, los profesionales que se encuentran actualmente están altamente calificados y capacitados en la temática.</p> <p>* Incorpora las nuevas tecnologías de la información, las cuales de tenerse en cuenta, harían que las compañías sean más eficientes y competitivas a nivel global.</p> <p>*El programa cuenta con un seguimiento continuo durante un 3 meses, evaluando el impacto del programa.</p> <p>*La compañía contará con asesoramiento continuo a través de nuestras redes sociales (instagram, Facebook y twitter).</p>	<p>* Al no manejar varios temas de recursos humanos, los clientes buscarán la competencia, quién les podrá generar un paquete con diferentes servicios a un menor costo.</p> <p>* Que no se mantengan los índices de calidad y confianza con que se cuente a través del tiempo.</p>

Estrategias

Se presentará el portafolio del producto a las empresas pymes sector belleza donde se encuentra detallado todo el proceso de selección. Para enfrentar las amenazas evidenciadas en el análisis anterior, la empresa buscará un desarrollo que nos permitirá ser competitivos para buscar la lealtad de nuestros clientes. Asimismo, promoveremos la implementación de herramientas que ayuden a enfrentar la demanda del mercado actual, por ejemplo, manejar temas de clima laboral, cultura organizacional y capacitaciones en las diferentes áreas relacionadas con el recurso humano de las Pymes, toda vez que, unos de los beneficios que se obtendría podrían ser:

- Aumentar las ventas.
- Aumentar tu rentabilidad.
- Abrir nuevos mercados.
- Resaltar la marca y ganar reputación de ser una empresa innovadora.

- Atraer a los mejores empleados debido a la mejora de la reputación.
- Encontrar nuevas alianzas comerciales y asociados.
- Atraer financiamiento externo.

Canales de Distribución

Potencial + Humano es un producto que los clientes pueden encontrar en redes sociales (Facebook y twitter), donde se podrá contactar con nuestros expertos a fin de resolver inquietudes frente a los procesos de selección llevados a cabo con anterioridad, o de posibles contratos futuros. Además, ofreceremos nuestro producto a diferentes Pymes del Sector Cosméticos en General, que necesiten de nuestra asesoría para sus procesos de selección, donde se les dará a conocer todas las ventajas y beneficios que podrán recibir al adquirir nuestros servicios.

Para dar a conocer nuestro producto se utilizará publicidad por medio de correos electrónicos y redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter), en donde se dará a conocer el portafolio de productos de nuestra compañía. De igual manera se realizará visitas personalizadas a las organizaciones con el personal del área de Recursos Humanos.

Asimismo, se asistirá a eventos empresariales conformados por el gremio del sector cosméticos, creando un stand donde se pueda entregar publicidad y asesoría sobre nuestro producto.

Análisis costos y gastos

El estudio financiero presenta el presupuesto operacional del producto “Holistic Competentions”, el cual es fundamental para su gestión pues concreta cuáles son los costos, gastos para el ejercicio y funcionamiento del mismo. Éste se encuentra estructurado, de acuerdo a lo que se requiere para iniciar labores y mantenerse en un periodo anual.

Tabla 5.

Costos, gastos de producción.

Presupuesto de Costos de Producción					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	\$ 8.970.000	\$ 9.252.555	\$9.544.010	\$ 9.844.647	\$10.154.753
Mantenimiento	\$ 550.000	\$ 567.325	\$ 585.196	\$ 603.629	\$622.644
Transporte	\$ 2.500.000	\$ 2.578.750	\$2.659.981	\$ 2.743.770	\$2.830.199
Totales	\$12.020.000	\$ 12.398.630	\$12.789.187	\$ 13.192.046	\$13.607.596

Los costos de producción que se incluyen en este presupuesto están con un incremento del 3.15% anual de acuerdo al índice de inflación del 2019, donde se incluyen la papelería, servicios de mensajería, telecomunicaciones, buscadores de empleo, transporte y mantenimiento de las instalaciones de la empresa, los cuales son de gran importancia para el perfecto desempeño de la actividad de la empresa

Tabla 6

Costos y gastos referentes a un proceso de selección

Recursos	Cantidad	Valor unitario	Total por número de sesiones
Salón de Capacitaciones	3 Horas	\$ 150.000	\$ 1.350.000
Recursos tecnológicos de Audio y Video	3 Horas	\$ 80.000	\$ 720.000
Personal a cargo	14 horas por profesional	\$ 2.240.000	\$ 6.720.000
Lapiceros y Agenda de apuntes	1 Persona	\$ 4.000	\$ 48.000
Material De Apoyo	1 Persona	\$ 5.000	\$ 60.000
Refrigerio	1 Persona	\$ 6.000	\$ 72.000
Totales		\$ 2.485.000	\$ 8.970.000

En la tabla anterior podemos ver en detalle los costos y gastos referentes a un proceso de selección pensado para 12 candidatos. El objetivo es que nuestro producto cumpla con lo establecido, ofertado y las actividades propuestas, pues esto obedece a la situación financiera de la compañía. En cuanto al reclutamiento la empresa acudirá a fuentes de candidatos gratis como lo son páginas en internet y redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter).

Aspectos éticos

La Psicología es una ciencia sustentada en la investigación y una profesión que estudia los procesos de desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano, desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, con la finalidad de propiciar el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: La educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida (Colegio Colombiano de Psicólogos, 2009).

El ejercicio de la ética de la investigación se apoya en la normatividad vigente como lo es el Código Deontológico Colombiano de Psicología, Ley 1090 del 2006 y Ley 1164 de 2007 como postulados normativos. Ello implica que dichos postulados deben ser acatados no sólo porque constituyen el compromiso moral que adquieren todos los psicólogos cuando se juró cumplir fiel y lealmente los deberes que la profesión impone, sino, además, porque su incumplimiento está sancionado con el respaldo coercitivo del Estado. Así mismo como aporte a este propósito el Colegio Colombiano de Psicólogos (2009) ha editado la presente obra, en la cual se encuentran tanto las normas que regulan el ejercicio de la profesión, como los textos doctrinales elaborados por el Tribunal Nacional Deontológico y Bioético de Psicología para desarrollarlas

Resultados

Producto

PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN PYMES DEL SECTOR COSMÉTICOS, ENFOCADO EN EL CARGO DE ASESOR COMERCIAL.

“HOLISTIC COMPETENTIONS”

La metodología del proceso de selección está constituida por tres fases, las cuales se ejecutarán en tres días; cada una de las tres competencias:

Negociación: Es la capacidad para generar un acuerdo, en el sentido de lograr coincidir criterios diferentes en una situación determinada con el objetivo de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio. Por lo tanto, en función de su desarrollo busca comprender sus posiciones frente a lo que quiere con el fin de diferenciar lo esencial y lo accesorio que se busca, asimismo, entender a qué se puede renunciar y qué es innegociable. Es así como se percibe con claridad los intereses del otro, pero se negocia sobre los propios (Delgado et al., 2015)

Pericia técnica: Se infiere como la capacidad de aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas en un campo específico. Adicionalmente, hace referencia a los conocimientos teóricos, técnicos y prácticos necesarios para desarrollar una determinada actividad laboral. Por lo tanto, cambian en función de la ocupación: cada una exige unas competencias técnicas diferentes (González, 2017).

Impacto e influencia: También conocida como persuasión, el impacto e influencia es la capacidad de convencer e impresionar a otros con el objetivo de que apoyen las metas que son propuestas. Para que en esta competencia se vea como tal evidenciado el impacto e influencia se

debe manifestar a través de acciones tangibles que tome la persona con la intención de influir o impresionar a una o más personas, competencia tiene como se basa en la comprensión interpersonal y la conciencia organizacional ya que, si hay buen entendimiento y conocimiento, se buscará impresionar al público al cual se está dirigiendo (Candía, 2016).

Las anteriores competencias se tendrán que ver reflejadas en las actividades y sus respectivos comportamientos, la metodología de las actividades serán diferentes, en la etapa uno se trabajara potencial activo tendrá un tiempo estimado de dos, y vendemos tu comercial con un tiempo promedio de 5 minutos para su sustentación, en la etapa dos se trabajara entrevista individual el tiempo estimado para esta fase es de una hora y media y en la etapa tres calibración con un tiempo estimado para esta fase de 2 horas . A continuación, presentamos la metodología:

Duración

Se evaluarán tres competencias: *negociación, pericia técnica, impacto e influencia* en un lapso de tiempo de tres días, donde se evaluará cada competencia se trabajará por dos horas, en el cual se ejecutarán cada actividad.

Para la ejecución de las actividades es importante tener en cuenta que a partir del puesto de trabajo o una actividad laboral, cuando se identifican las competencias detalladas en el procedimiento, se convertirán en una norma, un referente válido para organizar planes de formación, para los trabajadores como modelo de comportamientos y para los empleadores como fundamento para desarrollar los procesos básicos de administración de personal (Delgado, 2009).

Lugar

Se realizará directamente en la empresa cliente, en la sala de capacitación, se llevará a cabo para el inicio del proceso de selección dándoles la bienvenida y especificando como se

llevara la selección del candidato, teniendo en cuenta que para algunas de nuestras actividades se emplea el espacio público.

Recursos

Video Beam, sillas, esferos, lápices, herramientas didácticas y salón.

Entregables:

Las actividades estarán acompañadas de material didáctico, el cual incluye una caja sellada donde se encuentran varios productos que comercializa la empresa, para llevar a cabo la actividad, de igual forma se enviará por vida email las instrucciones para la siguiente actividad con los parámetros exigidos.

Etapas del proceso

El proceso de evaluación por competencias es clave para evidenciar e identificar las competencias pertinentes, que se deben tener para desempeñar el cargo postulado. A continuación se evidenciaron las distintas etapas del proceso de evaluación, es necesario darle la importancia que tiene cada una de ellas para encontrar el candidato ideal y conseguir que su adaptación a la empresa sea la idónea así reflejar un adecuado proceso de selección.

HOLISTIC COMPETENTIONS, es un proceso de evaluación por competencias constituido por tres fases relacionadas a continuación:

Etapas 1.

En esta primera fase, se realizarán 2 actividades de evaluación en donde se podrá visualizar los comportamientos críticos establecidos para cada uno de los roles propuestos en el proceso de selección. El tiempo estimado para el desarrollo de las actividades es de 2 días.

Actividad 1: Potencial activo

Presentación del grupo interdisciplinar y de la oferta laboral.

Esta actividad tiene como fin, lograr que el candidato realice una venta en espacio público, convenciendo al cliente de comprar su producto.

Ahora bien, los candidatos se reunirán en la sala de capacitación, donde encontraran una caja sellada que contiene varios productos que comercializa la empresa; posteriormente se solicita a cada una de los candidatos formar tres grupos y nombrar a un líder, quien se encargará de tomar un producto al azar que contenga la caja; asimismo, cada uno de los grupos se desplazará a un espacio público, acompañado de un psicólogo y un vendedor de planta; la misión de cada grupo será encontrar un cliente y generar una venta efectiva.

Competencias evaluadas: Negociación; en el momento que los candidatos se desplazan al espacio público y se encuentran con el cliente interesado por el producto, se evidencian comportamientos como son promover el diálogo en busca de un acuerdo ganar-ganar, agotando las posibilidades para llegar a cerrar la venta de forma adecuada, sustentando de forma argumentada la elección de la alternativa más conveniente.

De otra parte, se constata la presencia de la competencia “pericia técnica”, en el momento que genera en el cliente credibilidad de acuerdo con sus conocimientos sobre el producto

Actividad 2: Vendemos tu comercial

Previamente se informó a los candidatos las instrucciones para la realización de la siguiente actividad.

El candidato realizará un comercial, donde su rol sea el de un *influencer* en redes sociales, dando a conocer el producto que el patrocinador (empresa) le ha dado. El comercial debe ser de forma clara, breve, creativo, coherente, creíble y llamativo; el tiempo estimado de duración del comercial será de un minuto.

Deberá publicar el comercial en la plataforma de YouTube, teniendo en cuenta la reglamentación establecida para tal fin. Con base en lo anterior, se programa una entrevista en donde el candidato presentará el producto final.

Tendrá un tiempo promedio de 5 minutos para su sustentación.

Competencias evaluadas: impacto e influencia; en el momento que el candidato presente su comercial se estará evidenciando la creatividad e innovación que tiene para incentivar un producto a la venta, y que este sea de gran consumo para las demás personas. Así mismo, lo evidenciara los evaluadores.

Comportamientos observables

- Establece y mantiene ideas innovadoras para influir a las demás personas a la compra de su producto
- logra impresionar a las personas para incentivarlas a cubrir sus necesidades diarias

Etapas 2

Entrevista individual

En esta fase se realizará una entrevista individual, en la que se pretende conocer al candidato fuera del proceso de evaluación, con el fin de conocer sus motivaciones e intereses particulares dentro de la organización.

Esta fase es fundamental ya que permite abordar en aspectos que durante la fase de evaluación no fueron resueltos o ameritan mayor indagación.

El tiempo estimado para esta fase es de una hora y media.

Etapas 3.

Calibración

Dentro de esta fase se contempla la participación de los 3 evaluadores u observadores

del proceso, con el fin de consolidar los puntajes de evaluación de cada uno de los candidatos y así determinar el porcentaje de ajuste al rol establecido.(ver Apéndice A formato de evaluación de competencias)

El tiempo estimado para esta fase es de 2 Horas

Discusión y Conclusiones

La compañía actualmente tiene excelentes posibilidades de expansión y de continuar su desarrollo, puesto que cuenta con importantes ventajas competitivas en el mercado que se desenvuelve; sin embargo es necesario implementar sucursales a nivel nacional donde se centralicen los procesos contemplados, para así lograr mayor efectividad que se requiere para su éxito.

Los resultados indican que no existe en la actualidad un área de Talento Humano en las compañías a las cuales debemos impactar (Pymes) y que garantice la optimización del capital humano mediante la implementación de procesos adecuados, ya que a través de nuestra investigación, se identificó que las funciones de ese departamento se encuentran en manos de terceros sin brindar los resultados esperados para las empresas.

Las Pymes requieren de un experto en el área de Talento Humano que se encargue de realizar control al personal que se requiere para el sector comercial, debido a los altos índices de rotación del mismo, ya que según datos históricos estos han aumentado en los últimos años pasando como datos desapercibidos para las compañías.

La productividad de las compañías se ha visto reducida debido a dos factores fundamentales, una reducción en el número de ventas por el trabajador ocasionada por el desempeño del mismo y el no reemplazar vacantes con calidad que inmediatamente quedan libres. Esto afecta directamente los costos y gastos de las compañías, por lo tanto, es necesario que nuestra compañía se encargue de gestionar un proceso de selección que conlleve a la contratación de personas idóneas, son sus competencias específicas para el cargo en el cual se han postulado para así tener una estabilidad laboral en estas empresas.

Finalmente se puede concluir que las compañías necesitan tener un aliado estratégico como nuestra compañía, ya que aumentaría la productividad y el desempeño de los empleados, con lo cual se generarán mayores ingresos atrayendo clientes con la posibilidad de expandirse a través de la buena administración del Talento Humano.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, M.A. (2015). *La negociación una competencia profesional del gerente*. (Ensayo de Grado). Diplomado de Alta Gerencia. Facultad de Estudios a Distancia. Bogotá.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.
- Anderson, N., & Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. *International handbook of selection and assessment*, 13, 413-440.
- Arnold, J. Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I. & Cooper, C. L. (2005). *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace* (4th ed). New York, NY: Financial Times/Prentice Hall.
- Bennett, R., & Robson, P.J. (2005). The Advisor-SMF Client Relationship: Impact, Satisfaction and Commitment. *Small Business Economics* 25(3), 255-271.
- Byham, W. (2008). What is an assessment center? The assessment center method, applications, and technologies. *International Congress on Assessment Center Methods*, Washington, DC.
- Candia, R. (2016). *Identificación de las principales competencias del personal de ventas de una empresa de consumo masivo y su relación con los resultados de alto desempeño*. (Trabajo de Investigación). Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y

- Dirección de Personas. Escuela de Postgrados. Universidad del Pacífico. Buenaventura , Colombia.
- Charria V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165.
- Colegio Colombiano de Psicólogos. (2009). *Deontología y bioética del ejercicio de la psicología en Colombia*. Bogotá: D.C.: Javegraf.
- Cruz, Y. P. (2015). *Definición de indicadores para la caracterización de la innovación en el sector cosmético colombiano*. (Tesis). Maestría en Gestión de Organizaciones Bogotá D.C. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada.
- Delgado, V. M. (2009). El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista Científica Económicas CUC*, 30(30), 25-38.
- Delgado. A., R. Oliver, R. & Rovira, I. (2015). *Las competencias de negociación, liderazgo y trabajo en equipo en un máster virtual*. Estudios de Derecho y Ciencia Política Universitat Oberta de Catalunya. España. <https://web.ua.es/es/ice/jornadas-redes-2015/documentos/tema-2/408148.pdf>.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of small business management*, 31, 18-18.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.

- Gómez, B. (2015). *Manual de selección de personal basado en competencia*. (Tesis) Maestría en Gestión del Talento Humano. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Panamericana. Guatemala.
- Gonzales, S. M. (2017). *Medición de las habilidades comerciales, y la validez y confiabilidad de un cuestionario elaborado para vendedores de aparatos celulares de WORLD LINE SAC, Lima, 2016*. (Tesis) Profesional de Licenciado en Administración. Facultad de Ciencias Empresariales. Carrera Administración. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.
- Grisales, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana: por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*, 127, 9-17.
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.
- Hermelin, E., Lievens, F., & Robertson, I. (2007). The validity of assessment centers for the prediction of supervisory performance ratings: A meta – analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 4(15), 405-411.
- Kuster, I. & Canales, P. (2006): Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio *Universia Business Review*, 9, 42-57.
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Ley 905 de 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C: Congreso de Colombia. *Diario Oficial* 45.628 (2 de agosto de 2004).

- Ley 1090 del 2006 Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Bogotá D.C.: Congreso de Colombia. *Diario Oficial* 46.383 (6 de septiembre de 2006)
- Ley 1164 de 2007 por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Bogotá D.C.: Congreso de Colombia. *Diario Oficial* 46.777(4 de octubre, 2007).
- Lievens, F., & Thornton III, C. (2005). Assessment centers: Recent developments in practice and research. En A. Even, O. Smit-Voskuijl & N. Anderson (Eds.) *Handbook of Selection*. (pp. 243-264). Blackwell Publishing.
- Londoño, O., Henao, R., & Posada, J. (2010). *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*. (Tesis) Maestría en Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Medellín. Colombia.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Martínez, E. A., & Aranda Ochoa, R. H. (2018). *Estrategia Empresarial Evaluación de los entornos y el diagnóstico organizacional* (Doctoral dissertation) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua.
- Martínez, M.A., Portales, P.B, Cerda, C.P. & Ramos, A.E. (2015). Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones: ¿ cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? *Revista OIKOS*, 19(40), 93-121.
- Marulanda, C. E., & López, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(38), 158-170.
- Mora, J, & Gutiérrez, E. (2007). *Estudio para elaborar los perfiles de cargos basados en competencias de los trabajadores oficiales de la dirección de gestión de compensaciones*

- de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P.* (Tesis de pregrado).
Facultad de Administración de Empresas. Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. (1ª ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Olaz A. O. (2011). Desarrollo metodológico de un "Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan Harremanak. Revista de relaciones laborales*, 24, 197-218.
- Orrego, G. A. (2018). La industria cosmética colombiana una oportunidad para el turismo de Santander. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 5(1), 1–13.
- Osorio, S. & Smith, W., & (2009). Comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud *Avances En Psicología Latinoamericana*, 27(1), 207–230.
- Prieto, J.E. (2013). *Investigación de mercados*. (2ª ed.). Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.
- Ready, D. A. & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68-77.
- Reyes, D. F. (2009). *Modelo de e-commerce y recomendaciones de e-marketing para una comercializadora de cosméticos y perfumes en la ciudad de Bogotá*. (Tesis) Administrador de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.
- Reyes, D.F. & Rondón, C.A. (2009). *Modelo de e-commerce y recomendaciones de e-marketing para una comercializadora de cosméticos y perfumes en la ciudad de Bogotá*. (Trabajo de Grado de carácter Investigativo) Administrador de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Administración de Empresas Mercadeo. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.- Colombia.
- Robles, C. (2015). *La influencia del assessment center para mejorar el proceso de selección de personal por competencias en la empresa Consulting & Tax*. Ecuador: UCE.

- Salas I. L. (2017). *Las competencias comerciales como herramienta de apoyo para mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes*. (Ensayo de Grado). Especialista en alta gerencia. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C.
- Terziev, V. & Arabska, E., 2017. Skills requirements from advisors so as to provide effective support to social enterprises. *Family Practice*, 34 (2), 1466-1476.
- Thornton III, G. C. & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología para evaluar directivos. *REAL Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 1-17.
- Torres, N., Vallejo, B., Rivera, J., Salamanca, A. & Luque, D. (2005). Estudio descriptivo del sector productor y comercializador de cosméticos en Bogotá DC Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas*, 34(2), 172-180.
- Vargas, J. G. (2016). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1(1), 1-22.
- Villamil, L. C. (2013). *Modelo de optimización del proceso de selección en PYMES de Servicio Temporal*. (Tesis) Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá D.C. Colombia.
- Yepes, G. A. (2007). Estrategias para la responsabilidad social empresarial. En: O. Useche, M, Naranjo & L. Cabrera (edit.). *Desarrollo, ciudadanía y cambio social. Desafíos para las*

políticas públicas en Colombia. Bogotá: (pp. 203-233) Bogotá D.C.: Casa Editorial
Corporación Universitaria El Minuto de Dios.

Apéndices

Apéndice A. formato evaluación de competencias comportamentales

	FORMATO	VERSION 01
	EVALUACION DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	FECHA 24/04/2019
	PROCESO GESTION DE TALENTO HUMANO	PAGINA 1 DE 1

EVALUADOR: _____

CARGO: _____

EVALUADO: _____

CARGO: _____

DEPENDENCIA: _____

CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
E: Excelente - Cumple a cabalidad este requisito	
B: Bueno - Cumple los requisitos mínimos	
A: Aceptable - Cumple parte de los requisitos	
NC: No cumple - Competencia que no cumple las condiciones mínimas	

Marque con una "X" según corresponda						
NIVEL DE CARGO	HABILIDADES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descriptor de la Habilidad)	E	B	A	NC
NIVEL COMERCIAL	Negociación	1. Define un plan de acción para poner en marcha la negociación elegida				
		2. Sustenta y argumenta la elección de la alternativa más conveniente				
		3. Promueve un diálogo en busca de un acuerdo ganar-ganar, agotando las posibles posibilidades para llegar a él.				
	Pericia Técnica	1. Pone en práctica los conocimientos y experiencia en el desarrollo de las actividades.				

		2. Genera credibilidad en los demás de acuerdo con sus conocimientos sobre el producto.				
		3. Identifica problemas en una situación dada, analizó las formas para superarlos e implementó las alternativas más adecuadas.				
	Impacto e influencia	1 Persuade, convence e influir en los procesos de toma de decisiones de los clientes y proyectos de clientes.				
		2. Logra que el cliente sienta confianza en él, en su compañía y en su producto o servicio.				
		3. Transmite información oportuna y objetiva.				
	OBSERVACIONES: _____					

Apéndice B. Encuesta organizacional



ENCUESTA ORGANIZACIONAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan **MEJORAR LOS PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS** en la organización.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Tienes la opción de elegir **SI**, **NO**, **N/A** (no aplica) **O** justificar su respuesta en los casos que así lo consideres.

- 1- SI
- 2- NO
- 4- No Aplica (N/A)

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	JUSTIFICACIÓN
1. En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.				
2. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.				
3. Existe un área de Talento Humano actualmente.				
4. se realiza algún proceso de selección de personal.				
5. Cree usted que le hace falta a su empresa un mejor proceso de selección.				
6. Qué necesidades observa usted que necesita su empresa en el proceso de selección de sus empleados				

7. Cree usted que necesita empleados con conocimiento en el área de trabajo que desempeña.				
8. Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad				
9. Cómo califica el proceso de inducción realizado por la empresa.				
10. Considera que es necesario evaluar el desempeño de ustedes como empleados.				
11. Explique cómo es el proceso de contratación de su empresa.				
PREGUNTAS	1	2	3	N/A
12. Su empresa contrata empleados a través de una Empresa de Servicios Temporales.				
13. Alguna vez le ha brindado servicios como los que ofrece la empresa de servicios POTENCIAL+HUMANO.				
14. El servicio que le está ofreciendo La empresa de servicios POTENCIAL+HUMANO con el que prestan otras Empresas de Servicios Temporales cual Empresa escogería.				
15. Cree que la empresa POTENCIAL+HUMANO le puede brindar estabilidad laboral a sus empleados.				

Apéndice C. Redes sociales del producto

