

**DISEÑO DE UN ASSESSMENT CENTER VIRTUAL ENFOCADO AL CAMPO
PUBLICITARIO Y DE MARKETING**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
ORGANIZACIONAL
BOGOTA D.C. MAYO DE 2021**

**DISEÑO DE UN ASSESSMENT CENTER VIRTUAL ENFOCADO AL CAMPO
PUBLICITARIO Y DE MARKETING**

TRABAJO DE GRADO

Ps. Mg. JAIME FERRO

**Daniela Galíndez (425921), Dayana Paloma (427013), Carlos Rodríguez (426916), y Yessica
Rojas (427040)**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
ORGANIZACIONAL
BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2021**



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#). [Advertencia](#).

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

La licenciente no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia



Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciente.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia](#).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

“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

Nuestros agradecimientos a quienes nos asesoraron en el desarrollo del Trabajo de Grado: el docente Jaime Ferro, por el seguimiento, enseñanza y por su amable y oportuna revisión.
A la Universidad por su formación integral.

Dedicatoria

A nuestras familias

Por su tenacidad y lucha insaciable

A ellos este proyecto el cual
sin su ayuda no hubiese llegado a ser.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Resumen, | 1 |
| Justificación, | 2 |
| Assessment Center virtual: definición y aspectos relevantes, | 4 |
| Acercamientos a la definición de Assessment Center Virtual, | 5 |
| Gamificación, | 6 |
| Psicología del consumidor y Assessment Center Virtual, | 8 |
| Competencias generales del cargo, | 10 |
| Innovación, | 10 |
| Pensamiento analítico, | 11 |
| Trabajo en equipo, | 13 |
| Objetivos, | 14 |
| Objetivo General, | 14 |
| Objetivos Específicos, | 14 |
| Método, | 15 |
| Presentación del producto, | 15 |
| a. Nombre, logo-símbolo y slogan, | 15 |
| b. Producto básico, | 16 |
| c. Producto real, | 17 |
| d. Producto ampliado, | 17 |
| e. Segmentación de clientes, | 17 |
| f. Mercado potencial, | 19 |

g. Mercado objetivo, 19

h. Mercado meta, 20

i. Competencia, 21

j. Directa, 21

k. Sucedánea, 22

l. Canal de distribución, 25

m. Presupuesto, 26

Resultados, 28

Conclusiones, 43

Referencias, 45

Apéndices, 49

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis DOFA, 25

Tabla 2. Costos, Gastos y Ganancias del Programa, 27

Tabla 3. Costos no operacionales, 28

Tabla 4. Tabla de conductas asociadas, 29

Tabla 5. Tabla de Actividad N° 3: Cuestionario, 35

Lista de Figuras

Figura 1. Imagotipo del producto Innovative Brand, 17

Apéndices

Apéndice A. Formato de evaluación general previo al pilotaje, 50

Apéndice B. Escala calificación por jueces previo al pilotaje - Actividad Situacional, 55

Apéndice C, Formato de evaluación general post evaluación actividad ITE, 59

Apéndice D. Escala calificación por jueces post evaluación - Actividad Situacional, 64

Apéndice E. Evaluación de competencia Innovación, 68

Apéndice F. Evaluación de competencia Pensamiento analítico, 70

Apéndice G. Evaluación de competencia trabajo en equipo, 72

DISEÑO DE UN ASSESSMENT CENTER VIRTUAL ENFOCADO AL CAMPO PUBLICITARIO Y DE MARKETING

Resumen

El propósito de este proyecto es brindar a grandes empresas del sector creativo y publicitario un servicio de Assessment Center Virtual denominado Innovative Brand, que les permitirá optimizar el proceso de selección enfocado hacia aspirantes que cumplan con competencias relacionadas con la innovación, pensamiento analítico y trabajo en equipo, la idea principal de nuestro proyecto es construir actividades específicas que midan competencias necesarias para cargos directivos de empresas publicistas en las competencias de Innovación, trabajo en equipo y pensamiento analítico. Para esto utilizaremos plataformas que minimicen el error en la recolección de datos y las calificaciones de los jurados del Assessment Center u opiniones de los supervisores. La finalidad de nuestro proyecto es dar a conocer una construcción única y exacta para este sector empresarial.

Palabras clave: Assessment center virtual, gamificación, marketing, competencias

Justificación

Para comprender la necesidad de este proyecto, debemos analizar los cambios producidos a nivel, cultural, político y social, que han surgido a través de la historia. Como lo menciona Bell (1973) después de la revolución industrial, caracterizada por la explotación del sector secundario de la economía, donde lo más importante era la producción masiva y sistemática de la materia prima, a finales de la década de 1970, la sociedad empezó a transformarse; llegó la época post-industrial. En esta, la demanda en el sector terciario (servicios) empezó a incrementar notablemente. La economía se empezó a centrar en potencializar las redes de conocimiento, comunicación e información. Como es de suponer, esto cambió la praxis de todo el sector académico y profesional.

En la actualidad, se habla de una sociedad digital, donde el protagonista en el sector económico es el consumidor de multimedia. Esto trae consigo nuevos retos y constantes actualizaciones dentro del mercado publicitario (Ruiz-Gallardón, 2014). En este sentido, podemos ver la importancia que tiene el rol del psicólogo organizacional en las empresas, pues una de sus principales responsabilidades, es seleccionar las personas más competentes, que, en este caso, puedan cubrir con las necesidades contemporáneas del mercado.

Relacionado con lo anterior, se viene generando una nueva perspectiva de la psicología asociada hacia el entorno publicitario o de marketing, denominándose psicología del consumidor, la cual se apoya con otras disciplinas, como la economía, la antropología y las neurociencias. Históricamente, este campo tiene gran fuerza en Estados Unidos, y aunque se ha empezado a estudiar en otros países, suele ser considerada como una disciplina aún muy nueva. En Colombia, su aplicación ha tenido gran éxito, aunque son muy pocas las empresas que lo han incluido (Acosta y Pinzón, 2020).

Por lo tanto, nuestra intención es diseñar un Assessment Center Virtual (ACV) relacionando la psicología del consumidor. Esto, con el fin de prestar un servicio óptimo a las empresas que requieren personal adecuado para el sector publicitario. En este caso, se va a trabajar con las competencias de: Innovación, Trabajo en equipo y pensamiento analítico a través de actividades dinámicas y recursos digitales. Es importante resaltar esta última parte, dado que, según las contingencias generadas por el COVID -19, se demostró que es de suma importancia empezar a realizar este tipo de procesos de forma virtual. No solo pensando en el ahora, por las restricciones evidentes que trae el distanciamiento social a la hora de realizar un Assessment, sino también pensando en el futuro. Pues la virtualidad, también trae consigo nuevas oportunidades y aspectos positivos tales como un nueva construcción específica y personalizada de Assessment Center hacia el sector del marketing o publicitario, nuestra propósito es reducir los errores en los procesos de selección con llevando a delimitar la cantidad de candidatos, de tal manera que sea un proceso con más filtros y especializado hacia el área demandante; dicho proceso se maneja de forma presencial como remota es decir de manera on-line.

Expuesto lo anterior, actualmente se evidencia un proceso de transformación digital en las empresas por lo que es debido que estas logren adaptarse a esta nueva era dejando de lado los procesos de selección de la manera más tradicional optando por aquellos que logren evaluar con más fiabilidad las competencias del cargo de los candidatos. Así mismo, el panorama actual es que en muchas empresas el área de recursos humanos apenas comienza a conectarse a estos nuevos tiempos. Este proyecto generaría un acercamiento a la era digital. Por ende, una inversión en los procesos de digitalización de las empresas ofrece oportunidades de mejora para la evaluación de los candidatos y por supuesto, se toma el Assessment Center como uno de los mejores métodos de predicción del desempeño laboral.

Assessment Center virtual: definición y aspectos relevantes.

Las contingencias de la primera y segunda guerra mundial, impulsaron el desarrollo de técnicas dedicadas al reclutamiento de personal que posteriormente, fueron acogidas por las organizaciones. Una de estas técnicas, se denominó *Assessment Center* (AC) y fue utilizada para la selección de militares eficaces para el Ministerio británico de la guerra y la Oficina de Servicios Estratégicos de los Estados Unidos (Torres, 2014). Según Grados (2004) el *Assessment Center*, se define como un método donde se evalúa la conducta de un candidato a través de múltiples datos, observadores entrenados y técnicas dirigidas a la simulación de tareas específicas, donde se ponen en práctica las competencias requeridas para un cargo determinado.

Adicionalmente, Hermelin et al. (2007) señala 4 aspectos fundamentales que debe tener todo AC: 1). utilizar dos o más métodos durante el proceso, donde por lo menos uno de ellos debe ser individual y otro grupal, 2). en los ejercicios de simulación, al menos uno o más asesores deben observar a los evaluados. 3). Los métodos para evaluar el desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico y una calificación global. Por último 4). El proceso debe durar al menos 2 horas.

Relacionado con lo anterior, las competencias, dentro de la psicología organizacional. Según Bello-Palacios-Chavarro (2019), se definen dentro de los conceptos: saber, saber hacer y saber estar. El primero, tiene que ver con el conocimiento teórico de un campo académico específico. El segundo en cambio consiste en el uso práctico (habilidad) de esos conocimientos en un contexto profesional. Por último, el tercero se enfoca en los valores y comportamientos de una persona para relacionarse de manera eficaz con los demás. Por lo tanto, las competencias, se deben poder evidenciar con acciones concretas (Gómez, 2015).

Por otro lado, Olivares (2007) señala que las competencias laborales en la actualidad se dividen en dos grandes dimensiones: duras y blandas. Las primeras, comprenden conocimientos técnicos; de especialización y específicos de un campo laboral, por lo cual, son fáciles de observar y/o medir. Las segundas, incluyen aspectos como: carácter, actitud, valores, habilidades sociales y capacidades comportamentales y socioafectivas para relacionarse con los demás (Sitompul et al., 2017).

Acercamientos a la definición de Assessment Center Virtual

Por otro lado, es importante resaltar que en la actualidad han surgido nuevas y poderosas tecnologías que han encaminado a las empresas hacia la globalización. De esto parten Howland et al (2015), al afirmar que, por esta razón, hoy en día es decisivo enfocar los procesos de selección hacia la digitalización, transformándolos a formas más participativas y prácticas, que permitan su alcance a más candidatos, sin el obstáculo de la distancia. Por lo tanto, debemos mirar hacia el futuro, y empezar a indagar sobre el potencial que las tecnologías nos pueden ofrecer.

Continuando con el estudio de Howland et al. (2015) se concluyó que en la actualidad se han implementado importantes avances en cuanto al análisis y la gestión de la información en la virtualidad, lo que accede a mejores registros en la selección de candidatos. Asimismo, la reproducción permite mejoras en la recopilación de datos sobre el desempeño, múltiples evaluaciones, registros y datos que aportan en la confiabilidad y validez de las decisiones. Esto reduce la cantidad de errores humanos que se presentan en un Assessment Center tradicional.

Además, se exploró si los comportamientos relevantes en una simulación de ACV pueden ser observados en el entorno virtual; para dar respuesta se remitieron a una entrevista a cada uno de los facilitadores y sombras quienes afirmaron que hubo facilidad para observar comportamientos relacionados con el trabajo en equipo, habilidades analíticas, toma de

decisiones procesos y algunos aspectos del liderazgo, las cuales eran las competencias clave a evaluar en dicho ACV (Howland et al 2015). Finalmente, dicho pilotaje confirma que realizar un ACV donde los participantes distribuidos globalmente usan la tecnología para trabajar juntos brinda la oportunidad de evaluar a las personas en situaciones más cercanas y reales de la organización. Debido a que el ACV opera en el mismo medio que los equipos virtuales, hace posible evaluar los atributos individuales y de equipo que mejor se adapten al contexto.

Gamificación

La potencialización y gamificación se da a conocer como un nuevo método contemporáneo que se desarrolla mediante plataformas o juegos, que se basan en el apoyo motivacional integral y el flujo de las experiencias adquiridas, el aumento motivacional de manera extrínseca donde se refiere a los aspectos externos de alguna manera van a involucrar aspectos internos de los participantes con base a la recompensa financiera que se obtiene, logrando un máximo desarrollo y efectividad como los efectos de adaptabilidad a un proceso e incluso organización, generando una oferta en el nivel de satisfacción del usuario, transmisión de optimismo, facilitación de la interacción social, la provisión de significados (Blohm-Leimeister, 2013). De igual forma, también nos afirma que otra forma de referirse a la gamificación sería “la utilización de mecánicas, estética y pensamiento de juegos para involucrar y comprometer personas, motivarlos hacia la acción, fomentando el aprendizaje y la resolución de problemas”.

Por otro lado, según Herger (2014) (Citado en Ovallos et al. 2016) el término de gamificación en el contexto organizacional ha generado una competitividad entre las diferentes industrias. La combinación de campos de conocimiento como diseño de juegos, psicología, teoría de la motivación, neuropsicología, y teoría del comportamiento a través de ejemplos exitosos de implementación de programas de gamificación a nivel empresarial, es uno de los más grandes

aportes que se ha venido implementando a los procesos organizacionales y en la transformación laboral en diferentes aspectos como lo creativo y producción industrial.

En suma, como lo expone Álvarez et al. (2019), la gamificación es un concepto cada vez más presente en distintos ámbitos llegando a aplicarse tanto en los entornos empresariales como las ventas, el marketing, la gestión de personas, etc. Asimismo, nos exponen que la gamificación, se considera una estrategia basada en el juego. Esta tiene 4 características principales: A). Su objetivo es la recompensa o resultado obtenido al participar en él, el resultado final determina el éxito o fracaso de su actividad e, incluso, de a nivel personal, B). Las normas del juego delimitan el camino para conseguir el objetivo, añadiendo obstáculos con el fin de desarrollar las capacidades creativas y de pensamiento estratégico de aquellos, C) El feedback (por ejemplo, los rankings de puntos) es útil para ayudar al jugador a localizar su ejecución en el juego y permitirle cambiar de estrategia a mitad del camino o verificar que está en una buena línea de juego, y D). La participación voluntaria es muy importante para desarrollar el juego, ya que es una acción que se hace de manera consciente y de acuerdo, lo que garantiza una experiencia agradable.

Con relación al proceso de selección; Álvarez et al. (2019) afirman que el objetivo es que por medio de los diferentes comportamientos que tiene el candidato en el desarrollo del juego, las cuales quedan registradas para ser posteriormente analizadas por los seleccionadores se sabrá si este reúne con las características que quiere encontrar la compañía en cada uno de sus colaboradores y si encaja en la cultura de la empresa. Esto podría ser beneficioso tanto para candidatos como para reclutadores; por un lado, los candidatos estarán dispuestos a esforzarse más y promocionar la empresa a más gente y, por otro, los reclutadores pueden observar el comportamiento, conocimiento e información que tienen los candidatos, así como el futuro rol que puede desempeñar dentro de la organización.

Psicología del consumidor y Assessment Center Virtual

Según Henr et al. (2016), la psicología del consumidor puede considerarse como un elemento esencial dentro de la práctica del marketing, entendiendo esta como el conjunto de acciones que realiza una empresa para satisfacer las necesidades de sus consumidores con el fin de mejorar los indicadores de rentabilidad y participación en el mercado. Desde esta perspectiva, se entiende el comportamiento del consumidor como un comportamiento multicausado, es decir, que está influido por múltiples variables que determinan la forma en la cual se adquieren, usan y desechan los productos y servicios. Teniendo en cuenta la definición de la psicología del consumidor en el mercado se determina una gran importancia en la selección de personal hacia cargos del área comercial, publicidad entre otros que se encuentran enfatizados hacia la comercialización; por lo tanto los candidatos tendrán que conocer sobre el comportamiento del consumidor, el cual es planteado según los autores Henr, et al. (2016) como investigación que se utiliza para conocer el sistema de valores y creencias; las actitudes; las preferencias; los procesos de toma de decisión; las percepciones; satisfacción y necesidad de los consumidores, todo esto con el fin de poder identificar, predecir y controlar la conducta de compra a favor de la satisfacción de necesidades del consumidor. De tal manera que el personal que ingrese a las diferentes empresas publicitarias pueda analizar dichas necesidades del consumidor desde un pensamiento crítico e innovador entre otras competencias, con la finalidad de tener el control en el mercado y la atención del consumidor.

Director de publicidad y competencias

En la actualidad muchas empresas cuentan con un departamento de marketing liderada por una personas capaz de sentirse y ser un fabricante de clientes, en búsqueda permanente de

la identidad del cliente, la satisfacción de necesidades del cliente, la fidelización, la innovación, liderazgo, generar una competitividad sana y fuerte en el mercado, construir proyectos mediante una comunicación asertiva con su equipo, además de poder ser crítico frente al mercado, evidenciando las diferencias que se presentan en el mercado. El director de publicidad debe establecer una estrategia en donde se evidencie la misión, visión, plan y acción que se llevará a cabo (Castellblanque, 2006).

Expuesto lo anterior, según García-Echegaray (2018) el director de publicidad puede manejar cuatro variables conocidas actualmente como las “4P’S” o “elementos del marketing-mix”, estas variables son el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Variables que deben ser tenidas en cuenta para la consecución de objetivos comerciales. De esta manera se tiene en cuenta algunas competencias que priorizan en el perfil de cargo de un director de publicidad como: Principios de la comunicación corporativa, Relación con el cliente, Previsión, Elaboración de contingencias, Investigación del macroentorno, Integración estratégica de las habilidades del marketing digital, Conocimiento tecnológico general (Royle-Laing, 2014), Herramientas y tecnologías digitales, Gestión de la marca en el medio digital, Dominio de las nuevas métricas para medir resultados, Habilidades analíticas (Leeflang, et al. 2014), Creatividad, Liderazgo, Habilidades digitales, Flexibilidad y Empatía (Foxize School, 2014).

Apoyando lo anterior, pero desde un contexto colombiano, Bello-Palacios et al (2019), realizaron un estudio sobre las competencias profesionales de mayor importancia y aplicabilidad en los publicistas de Bogotá. La metodología del estudio tuvo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, donde se identificaron 19 competencias a través de referentes teóricos, y un análisis de perfiles profesionales de instituciones acreditadas en Bogotá. Todo esto apoyado con la

participación de 122 publicistas, que evaluaron estas competencias a través de un cuestionario diseñado en *Google Forms*.

En el estudio se concluye que las competencias dentro del campo publicitario varían según el cargo, por ejemplo, los asistentes o coordinadores requieren de competencias enfocadas hacia el conocimiento y el uso de las TICs. En cambio, los cargos directivos, necesitan de competencias como planear, diseñar y desarrollar campañas (Bello-Palacios et al, 2019). Aun así, se identificaron dos competencias transversales a todos los cargos denominadas como pensamiento crítico, analítico, trabajo en equipo e innovación (competencias blandas).

Competencias generales del cargo

Para cargos de la criticidad de un director de publicidad son necesarias diversas competencias. Sin embargo, se enfatiza en la innovación, el trabajo en equipo y el pensamiento analítico.

La Innovación

Hoy en día la innovación es una necesidad incondicional y determinante en las empresas para mantenerse y sobresalir. En otras palabras, las compañías que no invierten en innovación ponen en peligro su futuro. “Si no buscan soluciones innovadoras a los problemas que emergen en la sociedad o en sus clientes continuamente, su negocio no prosperará, tendrán poca probabilidad de competir y eventualmente será desplazada por otras” (Gonzalez, 2016).

La innovación, es la aplicación y transformación del conocimiento en nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado

(Gonzalez, 2016). La generación, selección e implementación de ideas es la columna vertebral de este proceso. Por estas razones, se considera la innovación como el proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto, servicio, proceso o esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa. Un elemento fundamental en la innovación es encontrar oportunidades ofreciendo soluciones a necesidades no satisfechas de los clientes y sobre todo, a aquellas que los clientes no están en capacidad de expresar (Meliá, 2018).

Por lo tanto, actualmente el reto consiste en crear procesos organizados y sistemáticos en las organizaciones para lograr que continuamente produzcan resultados innovadores y exitosos en la exigente prueba del mercado, y conduzcan a la creación de una cultura de la innovación (Gonzalez, 2016).

Pensamiento Analítico

La competencia genérica instrumental “*Pensamiento Analítico*” se define como el comportamiento mental que permite distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. El pensamiento analítico es el pensamiento del detalle, de la precisión, de la enumeración y de la diferencia (Elder-Paul, 2018).

El pensamiento analítico constituye el segundo nivel de habilidades de pensamiento del modelo COL (Comprensión ordenada del lenguaje), ya que se logra un análisis fino, propio de la reflexión cuidadosa y atenta, es la base para lograr un manejo experto sobre el objeto de conocimiento propio de cada disciplina. El pensamiento analítico comprende el proceso de ir a las partes de un todo (persona, objeto, evento o situación) y a las relaciones que guardan entre ellas. Este nivel presupone el desarrollo previo de las habilidades básicas, ya que éstas

proporcionan al individuo la experiencia de comprender de manera general cualquier situación o tema que se caracteriza a menudo por presentar cierta imprecisión y vaguedad, mientras que las analíticas buscan orden, coherencia y precisión entre otras cosas (Elder-Paul, 2018).

Adicionalmente, el pensamiento analítico implica comprender de un todo o un argumento los componentes; las partes, premisas, conclusiones y las relaciones entre ellos de adjunción y consecuencia. Permite distinguir las relaciones entre las bases y lo que se pretende probar, es decir, entre lo que se presupone y lo que se demuestra gracias al trasfondo, es decir, tesis o hipótesis. Ayudan a reunir las partes para crear una nueva totalidad. El análisis precede a la síntesis. Nos llevan a distinguir las relaciones entre el hecho y la hipótesis, entre lo relevante e irrelevante. Permiten al individuo ganar coherencia, orden, claridad, precisión, rigor lógico y epistémico, unidad e integración en el conocimiento. El pensamiento analítico se caracteriza por que permiten la aplicación de las reglas de la lógica, la búsqueda de la verdad, la búsqueda de la corrección, la búsqueda de la coherencia, actitudes de cuestionamiento, el uso de vocabulario lógico, preciso, donde se demuestra el manejo del análisis conceptual, del lenguaje y del conocimiento y por último el uso de los procesos inferenciales lógicos en la argumentación, así como el uso de la formulación, construcción y reconstrucción de argumentos (Elder-Paul, 2018).

De igual forma el pensamiento analítico cumple ciertas funciones fundamentales como la resolución de problemas, a través de formulación de hipótesis, replanteamiento o reformulación de problemas, es decir, ver el mundo desde otro ángulo, desde otra perspectiva, reflexión y aprendizaje de nuevas estrategias. También en la toma de decisiones, a través de, recopilación de la información, análisis de la situación actual, búsqueda de alternativas de solución, selección de la alternativa más adecuada. Igualmente concientizar los propios procesos cognitivos, metacognitivos y actitudinales asociados, a través de, pensar por sí mismos, estar conscientes de

los recursos y potencialidades, manejar con voluntad propia y conciencia los conocimientos, habilidades y actitudes en distintas situaciones de la vida, entre ellas durante el aprendizaje, desarrollar habilidades del pensamiento lógico con el afán de demostrar capacidades para pensar ordenadamente, razonar, analizar, comparar, sintetizar, transferir, inferir, deducir y construir conocimiento (Elder-Paul, 2018).

Trabajo en equipo

Tal como lo afirma Torrelles, et al (2011) El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva. En la actualidad, debido a su gran importancia, ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo. Por ende, cada vez más, se emplean los equipos en las organizaciones. Asimismo, exponen que para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad.

Expuesto lo anterior, el trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido. Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones.

Existen ciertas dificultades para llegar a un acuerdo en la conceptualización de las dimensiones que configuran la competencia de trabajo en equipo. La revisión de la literatura relacionada con el trabajo en equipo permite constatar desde diferentes perspectivas y ángulos de

estudio la consideración de componentes pertinentes en la determinación de un marco definitorio abierto de la competencia. Los diferentes modelos representativos de la competencia de trabajo en equipo desde un punto de vista individual, que a continuación se presentan, deben permitir una mayor comprensión del constructo. Entendiendo como modelo aquel arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir. Es por este motivo que se escogen los modelos más representativos y citados de las últimas dos décadas (Torrelles, et al. 2011).

Llegados a este punto a continuación se exponen los objetivos que trae el desarrollo del Assessment Center Virtual para el cargo de director de publicidad.

Objetivos

Objetivo General

Brindar a grandes empresas del sector creativo y publicitario nuestro servicio de Assessment Center Virtual. Esto les permitirá optimizar el proceso de selección enfocado hacia aspirantes que cumplan con las competencias de: innovación, pensamiento analítico y trabajo en equipo, para el cargo de directivo en publicidad.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un modelo de Assessment Center Virtual enfocado en solucionar las necesidades de selección a distancia en empresas de Marketing
2. Proponer actividades de evaluación a candidatos para cargo director de publicidad en conjunto con la estrategia de gamificación
3. Desarrollar un Assessment Center Virtual que permita evaluar las competencias de innovación, trabajo en equipo y pensamiento analítico.

Método

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el estudio de mercadeo del Assessment Center Virtual “Innovative Brand” con el fin de posicionarnos en el mercado de agencias de Branding ubicados en Bogotá y Medellín generando altos estándares de calidad en el servicio.

Objetivos específicos

1. Identificar las características diferenciales de “Innovative Brand”
2. Caracterizar el cliente al cual va dirigido nuestro producto
3. Identificar la competencia directa que ofrece servicios similares.
4. Presentar el Assessment center virtual por medio de estrategias de publicidad que alleguen a diferentes empresas del sector publicitario ubicadas en Bogotá y Medellín.
5. Presupuestar los costos del Assessment center virtual Innovative Brand.

Presentación del Producto

Descripción del producto

Innovative Brand es un Assessment Center Virtual compuesto por dos pruebas grupales y una individual. Estas se encargan de evaluar las competencias de innovación, pensamiento analítico y trabajo en equipo, a través de técnicas de gamificación, esto con la finalidad de obtener el mejor candidato para la organización o empresa cliente. Esto en las ciudades de

Bogotá y Medellín con una duración promedio de 5 horas por medio de plataformas virtuales para conferencias como Google Meet y Webex.

Logo-símbolo y slogan del producto

Los colores: representan el dinamismo y la fuerza. La finalidad es generar estrategia para llamar la atención de posibles clientes, esto en medio de un color más claro que representa la seguridad en medio de la urgencia, esto como confianza de la eficiencia del producto.

El símbolo de Check: simboliza la seguridad y el cumplimiento del producto con los objetivos planeados.

La persona en medio de un cuadrado: simboliza como por medios virtuales se puede evaluar una persona de manera idónea. A la vez la posición de él da a entender que sigue se encuentra corriendo, lo que indica implícitamente la intención de que el candidato elegido pueda seguir creciendo y desarrollándose en la empresa cliente.

Figura 1

Imagotipo del producto Innovative Brand



Nota: el diseño, símbolos y la elección de colores fue diseñado en conjunto por el grupo de trabajo.

Producto Básico

Se encargará de cumplir con la necesidad actual de digitalizar los procesos de selección en las organizaciones partiendo desde la globalización y después de la contingencia del Covid - 19. Por lo tanto, nuestro producto permite la selección a distancia de candidatos idóneos para el cumplimiento óptimo de su cargo, especialmente en aquellas que manejan sucursales, periferias y sedes a distancia.

Producto Real

Se dará a conocer a través de recursos digitales como una página web y redes sociales, teniendo en cuenta el contexto y los clientes potenciales. Las expectativas que cumple Innovative Brand, es seleccionar al personal óptimo que cuente con las competencias de innovación, trabajo en equipo y pensamiento analítico, con alta probabilidad de desempeñarse satisfactoriamente en sus funciones a futuro esto porque son seleccionados de acuerdo con la descripción de cargo de director de publicidad. Además, nuestro producto se caracteriza por ser innovador y tener un sustento teórico, donde implementamos herramientas novedosas de gamificación y hacemos uso de los actores claves en un Assessment Center Virtual: facilitador y sombras. Para ello, se realizan indicadores que son los que se darán a conocer ante futuros clientes desde datos y hechos. Se estima una duración promedio de 5 horas.

Producto Ampliado

Innovative Brand, cuenta con un seguimiento sobre el desempeño de las personas seleccionadas por medio del ACV a través de una serie de indicadores fijados en dos periodos de tiempo, realizando dos evaluaciones periódicas al tercer y sexto mes

Clientes

Segmentación de clientes

Teniendo en cuenta que la clasificación en la que se encuentra “Innovative Brand” es en microempresa; desde nuestro análisis de mercado realizamos una investigación de las diferentes empresas publicitarias que se encuentran en el país, teniendo en cuenta los aspectos más importantes de nuestro Assessment Center Virtual se encontró un acople con las agencias publicitarias Branding de acuerdo con la competencias esenciales de dicho producto, tales como innovación, creatividad, análisis crítico, comunicación, entre otras. En este análisis estudiamos varias agencias clasificadas según la página web Endor (<https://www.grupoendor.com/9-tipos-de-agencias-de-publicidad/>) de la siguiente manera:

1. Agencias de investigación de mercado
2. Agencias de medios tradicionales
3. Agencias Bellow the line
4. Agencias de redes sociales
5. Agencias SEO
6. Agencias Marketing
7. Agencias Branding
8. Agencias Mobile
9. Agencias Inbound marketing

De acuerdo con lo anterior las agencias de branding se acoplan a nuestro servicio, debido a que se dedican al proceso de creación y construcción de marca, en la determinación de todos sus aspectos como el nombre, logo, símbolo o elementos de identidad (Rojas, 2015). Teniendo en cuenta esta definición realizamos un análisis de estas agencias en dos ciudades como Bogotá y Medellín tales como Agencia Zero (Bogotá), LabMark (Bogotá), Aviación Marketing (Bogotá), IDEARU (Medellín), Junglebox (Medellín) entre otras.

Según el Decreto 957 de 2019, las empresas que hacen parte del sector servicios, se tipifican así:

- Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho de Valor Tributario (32.988 UVT).
- Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a treinta y mil novecientos ochenta y ocho Unidades Valor Tributario (32.988 UVT) e inferiores o iguales a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno Unidades Valor Tributario (131 1 UVT).
- Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientos ochenta y mil treinta y cuatro Unidades Valor Tributario (483.034 UVT).

Mercado Potencial

Entendiendo por mercado potencial los entes que puedan desear o necesitar nuestro servicio y que además estén en condiciones de adquirirlos, es decir, oportunidades de negocio latentes, ya que en este momento no utilizan nuestro servicio, pero podrían llegar a serlo. Encontramos agencias ubicadas en Colombia con sedes en diferentes ciudades del país y con un manejo considerablemente grande de talento humano como lo son: 7-24 Media Creative Agency, Agencia MBD, Bing Brand Lab, Smart PR. En este caso nuestro mercado potencial será las industrias del sector terciario, en especial las empresas publicitarias quienes serán nuestro mayor objetivo a nivel nacional como internacional.

Mercado Objetivo

Como lo menciona Machuca (2008), está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados de forma específica, es decir, es el mercado que nosotros como empresa deseamos y decidimos captar, para de esta forma dirigir de manera especial y propia la oferta de nuestro servicio. Nuestro mercado objetivo será las industrias publicitarias, con la finalidad de probar nuestro servicio llegando a satisfacer nuestros clientes en dos de las ciudades más importantes de Colombia como Medellín y Bogotá.

Mercado meta

Según Thompson (2006) considera que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir". Nuestro servicio se basa en la elección de personal acorde a las necesidades que presentan las agencias publicitarias, teniendo en cuenta que escogimos las empresas relacionadas con Brading que determinan un papel importante y sobresalta las competencias requeridas del personal que lo integra, el objetivo principal es poder cubrir la necesidad y satisfacer a nuestro cliente en el proceso de selección a cargos de gran mando y menor mando. enfatizando en las competencias sobresalientes a la hora de generar una marca comercial. De acuerdo con nuestro propósito comercial estudiamos los tamaños de las industrias la cual se encuentra descrita por el autor Villegas (2013) su clasificación empresarial es la siguiente:

1. Microindustria. Las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas de hasta 30 millones de pesos al año.
2. Industria Pequeña. Las empresas que ocupaban hasta 100 personas y sus ventas netas, no rebasaron la cantidad de 400 millones de pesos al año.
3. Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de

sus ventas no rebasan la cantidad de mil 100 millones de pesos al año

En el análisis se evidenció que la mayoría de las empresas contaban con un equipo de 10 a 30 personas de acuerdo su demanda, sin embargo, sus clientes suelen ser empresas muy grandes; por lo tanto, nuestro mercado meta serán empresas pequeñas enfatizadas hacia el branding, es decir se dedican a la creación de marcas.

Competencia

A continuación, se exponen las organizaciones que ofrecen en el mercado un producto similar a Innovative Brand, asimismo, de este análisis se tiene en cuenta la ventaja competitiva y posibles oportunidades de mejora a considerar que le permita responder a los requerimientos del entorno y poder perdurar en el tiempo

Competencia Directa

Se considera a todos a las empresas que venden su servicio de Assessment Center Virtual en las ciudades de Bogotá y Medellín, que tienen tiempo de experiencia en el mercado y comercializan su servicio de manera ágil, se realizó un análisis de las diferentes empresas que comercializan un servicio igual al de nosotros, algunas fueron:

1. *Michael Page Colombia* (<https://www.michaelpage.com.co/>): esta empresa comercializa bastantes servicios con base al reclutamiento y la gestiones dentro de una organización, teniendo en cuenta su definición del servicio que dice: Nuestro centro de evaluación es una herramienta diseñada para evaluar el nivel de desarrollo de competencias de cada persona, tanto duras como blandas, necesarias para desempeñar una posición de manera exitosa, se presentan varias similitudes a nuestro producto y cuentan con un canal de distribución presencial como virtual mediante su página web

2. *LG Consultores – Headhunting Colombia - Bogotá lg consultores*

(<https://lgconsultores.com.co/>): también es una empresa que vende servicios similares al de “Innovative Brand” además presenta una asesoría previa a la organización estableciéndose sus necesidades primordiales, cuentan con personal tipo senior, cuentan con experiencia laboral, su canal de distribución es personal y virtual (primer contacto)

3. *I Mercer Assessment center virtual para el desarrollo del liderazgo*

(<https://www.imercer.com/uploads/latinamerica/pdfs/virtualassessmentcenter.pdf>)

: el Assessment Center Virtual de Mercer es un programa de rápida implementación, altamente rentable, diseñado para evaluar las capacidades de Gerentes de primera línea o Directores en una simulación de un ambiente de trabajo, virtual pero altamente realista. Pese a que nuestro Assessment Center Virtual es fácil de configurar y de invitar a los usuarios, consiste en una simulación real y detallada de cómo es un día de trabajo en los zapatos del director de publicidad de una empresa multinacional.

Debido al análisis estas empresas cuentan con las mismas características de nuestro producto, brindando asesorías y el desarrollo de un proceso de selección de personal que determine una satisfacción de la búsqueda que requiere la organización.

Competencia sucedánea

Se considera competencia sucedánea de Innovative Brand a aquellas empresas que utilizan métodos de aplicación de pruebas con papel y lápiz o que involucran solamente un asesor que por ende no implican la observación de conducta abierta. En la mayoría de las empresas de publicidad ubicadas en Bogotá y Medellín encontramos métodos de ejercicios

computarizados en donde el participante o evaluado debe elegir entre un conjunto de comportamientos, opciones y alternativas computarizadas ya pre establecidas o de igual forma ejercicios de simulación que exigen elegir entre acciones alternativas expuestas.

Las empresas sucedáneas a Innovative Brand según la página Sortlist (<https://www.sortlist.com/es/branding/colombia-co>) se relacionan a continuación:

1. Zelect Resources
2. Dream Jobs
3. AON
4. Areté Activa
5. Innovamos 1a

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

1. Selección de personal basado en competencias con métodos y pruebas no situacionales.
2. Evaluaciones y observaciones 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 cargos específicos.
5. Reclutamiento, valoración y selección especializada y con base a su cliente.
6. Evaluación de candidatos bajo la metodología de competencias, que busca identificar los potenciales de adaptación y motivación al cargo.

A continuación, se da a conocer el Análisis DOFA del Assessment Center Virtual “Innovative Brand” en donde se analizan las características en una matriz cuadrada dada según la

situación y el contexto. Principalmente, se hace un enfoque frente a las oportunidades de mejora y/o amenazas frente al mercado.

Tabla 1

Análisis DOFA

| Análisis DOFA | |
|---|---|
| Debilidades | Oportunidades |
| <p>El producto va dirigido exclusivamente a agencias publicitarias, por lo tanto, los clientes son delimitados, de igual manera se planea llegar a otras ciudades para dar a conocer el servicio y llegar a una exitosa comercialización.</p> <p>Las competencias de nuestro producto pueden llegar a ser muy comunes en los candidatos nuevos a las diferentes organizaciones, de esta manera se desarrollará más dificultad en las actividades evaluativas con la finalidad de hacer un exitoso proceso de selección.</p> <p>El valor del servicio de ACV para las organizaciones puede ser mayor que otro método de reclutamiento.</p> | <p>La psicología del consumidor y la gamificación es considerada como nueva por lo tanto se puede dar a conocer una nueva estrategia con cambios de acuerdo con los avances descubiertos o nuevas metodologías.</p> <p>Debido a la situación del mundo se han generado cambios, por lo tanto, nuestro servicio presenta una alta demanda en el mercado.</p> |

| Fortalezas | Amenazas |
|--|---|
| <p>Nuestro producto está realizado con elementos modernos y estructurado de manera remota o presencial adaptándose a las circunstancias de la organización</p> | <p>Debido a la delimitación de clientes, puede que se presenten problemas en la comercialización del servicio, se generará estrategias de marketing que llamen la</p> |
| <p>El ACV optimiza el tiempo empleado en el proceso de reclutamiento.</p> | <p>atención de las grandes industrias publicitarias.</p> |
| <p>Al ser un Assessment Center Virtual ofrece estrategias de presentación flexibles.</p> | <p>ACV con mayor alcance, tiempo en el mercado y con un amplio portafolio de clientes.</p> |

Nota: Se hace un análisis profundo de la situación de Innovative Brand conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Canales de Distribución

Innovative Brand es un servicio que los clientes pueden encontrar en redes sociales (Facebook, Twitter Instagram, LinkedIn) y en nuestro sitio web donde se podrá contactar con nuestros expertos a fin de resolver inquietudes frente a los procesos de selección y metodología utilizada llevada a cabo con anterioridad, o de posibles oportunidades futuras de negocio.

Además, ofreceremos nuestro producto a diferentes empresas del sector publicitario ubicadas en Bogotá y Medellín, que requieran de nuestros servicios y asesoría para sus procesos de selección o ascensos, donde se les dará a conocer todas las ventajas, beneficios que potenciarán al recibir nuestros servicios. Para dar a conocer nuestro producto se utilizará publicidad por medio de

correos electrónicos y redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook y Twitter) y publicidad en nuestro sitio web en donde se dará a conocer el portafolio de productos de nuestra empresa. De igual manera se realizarán reuniones personalizadas por medio de plataformas como Meet o Webex, también de forma presencial al visitar las diferentes empresas de publicidad interesadas o posibles clientes potenciales. Asimismo, se asistirá a eventos conformados por gremios de la publicidad buscando atraer nuevos clientes.

Presupuesto

Para el apartado de presupuesto, se utilizó la siguiente tabla donde se tienen en cuenta todos los costos operacionales conformados por dos momentos (1) diseño del ACV y (2) Ejecución. En estos, se tienen en cuenta las horas destinadas y los materiales.

Tabla 2

Costos, Gastos y Ganancias del Programa

| Costos operacionales | | | |
|-------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Diseño del ACV | Número | Valor | Total |
| Horas consultor Júnior | 52 | 60.000 | 3.120.000 |
| Horas consultor Senior | 4 | 140.000 | 560.000 |
| Horas consultor Master Senior | 6 | 200.000 | 1.200.000 |
| Materiales e insumos diseño | 1 | 600.000 | 600.000 |

| Ejecución ACV | | | |
|--|---|---------|------------------|
| Horas consultor Junior | 5 | 600.000 | 300.000 |
| Materiales e insumos ejecución | 1 | 50.000 | 200.000 |
| Total: valor diseño y ejecución | | | 2.326.667 |

Nota: Posteriormente se realizó un análisis sobre costos administrativos e impuestos dando como resultado que, el valor completo de la aplicación del ACV es de 4.315.733 con un tiempo estimado de 5 horas (tabla 7).

Tabla 3

Costos no operacionales

| Costos no operacionales | |
|----------------------------------|------------------|
| Impuestos | 349.000 |
| Excedentes | 442.067 |
| Reservas | 232.667 |
| Total del costo del p/s | |
| Número de horas | 5 |
| Valor hora a cobrar como empresa | 863.147 |
| Valor de venta del ACV | 4.315.733 |

Nota: se tienen en cuenta los costos que por obligatoriedad se deben pagar por su vitalidad en el funcionamiento

Resultados

Innovative Brand cuenta con una serie de actividades virtuales que evalúan las competencias de innovación, trabajo en equipo y pensamiento analítico. En este caso, el ACV se realizará a través de la herramienta como Google Meet o Webex. Tiene una duración provisional de 6 horas, con sus respectivos espacios de descanso y para la evaluación de los candidatos, contamos con 3 observadores y una persona encargada de dirigir la actividad.

Dentro de las conductas más importantes asociadas a cada una de las competencias, identificamos las siguientes, según orden de importancia:

Tabla 4

Tabla de conductas asociadas

| INNOVACIÓN | TRABAJO EN EQUIPO | PENSAMIENTO ANALÍTICO |
|--|--|--|
| Implementa ideas en un contexto específico generando valor | Estimula y motiva a los demás a la consecución de los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado | Desglosa las ideas, las compara y contrasta, para luego explorar las causas y efectos. |
| Desarrolla ideas que ayudan a incrementar la productividad y busca nuevas estrategias para la resolución de problemas. | Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a un consenso | Recopila información, analiza y busca diferentes alternativas de solución para así tomar una decisión. |

| | | |
|--|--|---|
| Fluidez: Propone ideas en corto tiempo sobre la temática definida. | Promueve y alienta la comunicación asertiva y positiva que facilita la resolución de problemas. | Estimula al participante en la búsqueda de los datos verificables por medio de la lógica y procesos diferenciales. |
| Originalidad: Propone ideas nuevas, diferentes y únicas. | Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores. | El participante hace uso de su pensamiento lógico por medio de diferentes herramientas como el análisis y la comparación. |
| Flexibilidad: Se desplaza en diferentes planos o categorías de manera fácil e incluye y asocia diferentes temas. | Solicita opinión de los miembros del equipo. | Comprende el análisis de los datos para verificar si son adecuados y útiles para responder las cuestiones planteadas. |
| Elaboración: Agrega detalles a las ideas propuestas durante el debate de la temática. | Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y procura privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal. | Interactúa efectivamente con su entorno por medio de tres capacidades verbal y lógica y cuando sea necesario numérica. |

Nota: La descripción de conductas asociadas describen lo que se espera evaluar en el candidato en relación a las competencias de innovación, trabajo en equipo y pensamiento analítico.

Por otra parte, para medir la validez de las actividades se generó un encuentro con los jueces, profesionales expertos en las competencias que pudieron evaluar si dichas actividades cumplen con los objetivos de Innovative Brand, de esta manera se obtuvieron resultados regulares de la construcción de las actividades compuestas, optando por una reestructuración y una segunda evaluación de los jueces expertos.

A continuación, se presentan la descripción de las actividades junto con los objetivos de evaluación de cada una de ellas:

ACTIVIDAD 1

PROGRAMA DE INTEGRACIÓN ITE

Descripción

La metodología planteada para esta actividad se divide en 2 fases y tiene una duración de 2 horas aproximadamente.

Fase 1.

- Se explica la metodología del ACV, los objetivos y la metodología global.
- Se eligen los integrantes de cada grupo (3 grupos, un observador por grupo) de forma aleatoria a través de una herramienta didáctica como: <https://echaloasuerte.com/>
- Explicación de la actividad donde se plantea un caso dirigido al servicio de seguros. Así pues, cada uno de los participantes tendrá que diseñar varios planes o propuestas publicitarias para este servicio, teniendo en cuenta el segmento asignado, que puede tener variaciones de edad, género, profesión entre otras. Por ejemplo (mujeres de los 20 a los 35 años). En esta fase los observadores evaluarán la competencia de innovación a través de las conductas asociadas.

Fase 2.

- Se vuelven a escoger los integrantes de los grupos de forma aleatoria, con el fin de que discutan y elijan entre todas las propuestas la mejor opción.
- Posteriormente, cada grupo debe elegir un representante para exponer la idea acordada entre el equipo.
- Al final, se deja un espacio para que los candidatos nos cuenten sobre su experiencia en esta segunda fase.

Objetivos

1. Identificar las conductas asociadas a la competencia de innovación y trabajo en equipo.
2. Clasificar a los candidatos según los resultados en cada una de las competencias.

Duración

La duración pronosticada para las dos fases es de 2 horas.

Lugar

Puesto que Innovative Brand es virtual, se aconseja que, durante el proceso, los candidatos cuenten con un espacio cómodo, silencioso, bien iluminado y con acceso a internet estable.

Recursos

- Plataforma Webex o Google Meet
- Computador
- Formato: listado de conductas.

- Internet
- Páginas didácticas como: fluky.io

Presentadores y evaluadores

Daniela Galíndez, Dayana Paloma, Carlos Rodríguez, y Yessica Rojas.

ACTIVIDAD 2

ACERTIJO: ACTIVIDAD SITUACIONAL

Descripción

Se le presenta al grupo la siguiente situación: “Romeo y Julieta están tirados en el suelo de una habitación. Hay agua, cristales rotos y una ventana abierta, ¿Cómo han muerto Romeo y Julieta? A continuación, se les solicita que, para dar respuesta al acertijo, pueden hacer preguntas cuyas respuestas sean solamente si o no y que estos pueden preguntar de acuerdo con un orden determinado.

Se espera que el participante logre resolver el acertijo realizando preguntas haciendo uso de su lógica y rescatando la información que pueda ser útil tomando en cuenta las respuestas que dan a los demás candidatos, desglosando ideas, comparando y llegando a conclusiones para responder cuestionamiento planteado. De esta manera, demuestra conductas asociadas a la competencia de pensamiento analítico y de las que se espera pueda hacer uso en las funciones de su cargo cuando este tenga que tomar decisiones en situaciones particulares rescatando la información más relevante.

Finalmente, se realiza una retroalimentación de la actividad, preguntando a quien logre responder cómo llegó a la respuesta al acertijo, si las respuestas que daban a sus compañeros le fueron útiles y cual pregunta considero clave en el ejercicio. Por otro lado, a los demás candidatos se les pregunta cuál era la situación que tenían en mente, esto con la finalidad de conocer la estrategia de solución de problemas, así como su creatividad, necesarios también en el puesto al que aspira.

Objetivos

1. Evaluar la capacidad de recopilar información, análisis y las diferentes alternativas de solución de problemas frente a una situación planteada
2. Identificar en el candidato su manera de integrar ideas explorando las causas y efectos

Duración

El tiempo calculado para resolver el acertijo es de 30 minutos.

Lugar

Puesto que el ACV es virtual, se aconseja que, durante el proceso, los candidatos cuenten con un espacio cómodo, silencioso, bien iluminado y con acceso a internet estable.

Recursos

- Plataforma Webex o Google Meet
- Computador
- Formato: listado de conductas.
- Internet

- Páginas didácticas como: fluky.io

Presentadores y evaluadores

Daniela Galíndez, Dayana Paloma, Carlos Rodríguez, y Yessica Rojas.

ACTIVIDAD 3.

CUESTIONARIO

Descripción

Se establece un cuestionario con algunos interrogantes que pone al candidato en situaciones comunes, en donde deben generar una toma de decisiones para solucionar cada uno de estos. teniendo como opciones respuestas dicotómicas.

Objetivos

Evaluar las competencias planteadas en el proyecto, teniendo en cuenta las actitudes, aptitudes y conocimientos de los candidatos.

Duración

La duración pronosticada para las actividades es de una hora.

Lugar

Puesto que el ACV es virtual, se aconseja que, durante el proceso, los candidatos cuenten con un espacio cómodo, silencioso, bien iluminado y con acceso a internet estable.

Recursos

- Plataforma Webex o Google Meet
- Computador
- Formato: listado de conductas.
- Internet

Presentadores y evaluadores

Daniela Galíndez, Dayana Paloma, Carlos Rodríguez, y Yessica Rojas.

Tabla 5

Tabla de Actividad N° 3: Cuestionario

Cuestionario

Seleccione o subraye con amarillo la opción con la que mejor se adapte.

| Situación | OPCIÓN 1 | OPCIÓN 2 | ¿Por qué? |
|---|--|---|------------------|
| Imagínese que se le asignan responsabilidades muy importantes para los proyectos de la organización. Teniendo en cuenta que le dan un tiempo determinado para | Acepta la ayuda de dos trabajadores de su departamento para elaborar estrategias, aunque se puedan presentar inconformidades, discusiones o por el | El tiempo asignado es adecuado para que usted realice sus responsabilidades con exactitud, es decir que no gaste ni un día menos, ni un día más | |

desarrollar las responsabilidades contrario un rendimiento óptimo con una entrega antes de tiempo.

En la empresa hay un proyecto ambiental

| | | |
|---|--|---|
| desarrollado por compañeros de su departamento, donde requieren ayuda de personal de la organización; para participar debe sacrificar parte de su tiempo libre, | Ayudo a mis compañeros por su sacrificio y dedicación, con la finalidad de que el proyecto sea exitoso | Por cansancio prefiero irme a casa a descansar para continuar con mis responsabilidades el día siguiente. |
|---|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| Si tienes que realizar una campaña publicitaria, donde se realizaron dos modelos | Prefieres seguir tus instintos y llevar a cabo la campaña que más te gusta. | Tienes en cuenta la opinión de tus compañeros de trabajo para elegir la campaña. |
|--|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| Al momento de presentar un proyecto tienes en cuenta que lo fundamental es el | Para el diseño tienes en cuenta las emociones que sientes | Te basas en el tiempo, eventos que se están presentando actualmente, |
|---|---|--|

impacto que este debe generar. según la colorimetría utilizada. con base a la moda u opiniones

De manera rápida le piden crear un producto, que es lo más le puede afectar su creatividad. El tiempo es tan corto. La falta de organización de manera jerárquica de las ideas,

Si requiere tomar una decisión que es lo primero que hace. Respira profundo, se relaja y piensa en una posible alternativa. Es crítico y desarrolla los pros y la contra de las decisiones que podría tomar.

En el siguiente ítem desarrollara un producto: Único, creativo y con características fundamentales que debe tener este.

Nota: Se pedirá que el candidato logre reconocer en su conducta si esta se relaciona con las situaciones propuestas, Agregando la justificación del porqué se identifica con esta conducta.

Aplicación de los formatos a jueces expertos

Para medir el grado de validez, se realizaron dos formatos correspondientes a cada una de las actividades, con el fin, de aplicarlo a dos jefes del campo organizacional en dos etapas. Se realizó una primera revisión (ver apéndice A y B) donde los jueces puntuaron las dos actividades y realizaron algunas sugerencias al respecto. Posteriormente, se modificaron las actividades

siguiendo las sugerencias de los expertos y se volvieron a aplicar las escalas (ver apéndices C y D).

A continuación, se muestran los comentarios y sugerencias que realizaron los dos jefes en la primera evaluación de las actividades:

Actividad 1.

Después de aplicar la prueba se puede concluir que cumple con los objetivos de identificar las conductas asociadas a la competencia. Sin embargo, se presentan oportunidades de mejora.

El evaluador sugiere que se describan de manera más detallada cada una de las fases de la actividad ya que, al ser virtual, pueden generarse dificultades en la comprensión de los candidatos al momento de realizar la actividad. Adicionalmente, menciona que durante el desarrollo de la prueba se ponen en práctica varias habilidades obtenidas por la experiencia en el desarrollo de campañas publicitarias, sugiere que el tiempo en el que un participante termine dicha prueba o la solución y la forma en que la ejecuta, presenta y socializa debería tenerse en cuenta al momento de realizar clasificaciones por participante ya que podría evidenciarse mayor destreza en una competencia que en otra.

Actividad 2

La evaluadora considera que es necesario considerar más a detalle cuáles son las conductas que se espera encontrar en el candidato más óptimo, así como cuál de las tres competencias se evalúa y el porqué contar con estas serán importantes en el desarrollo de las funciones del cargo. De igual manera, especificar aspectos como el orden en que los candidatos

preguntaran y asignar dentro de la actividad un tiempo de retroalimentación.

Post evaluación de las actividades

Teniendo en cuenta las sugerencias de las evaluadoras, se modificaron las actividades y realizaron los ajustes pertinentes, lo que dio como resultado, los siguientes comentarios:

Actividad 1.

Al evaluar esta prueba por segunda vez, puedo ver que se realizaron los ajustes recomendados, lo que hace que desarrollar esta prueba sea más cómodo y fácil de entender, generando una experiencia agradable para el participante. Al momento de realizar la prueba, es fácil evaluar las habilidades para cumplir con el objetivo propuesto del ejercicio.

Actividad 2.

La profesional, mencionó que se evidencia seguimiento de instrucciones dadas en la primera evaluación; mayor detalle a las instrucciones, preguntas de argumentación hacia las respuestas dadas por los candidatos.

Diseño de Evaluación por competencias.

Se presenta el formato (ver apéndice E, F Y G) mediante el cual se evaluarán las conductas de los candidatos en la realización de las actividades presentadas del Assessment Center Virtual Innovative Brand teniendo en cuenta los siguientes criterios:

| Indicador | Descripción | Valor |
|-----------|-----------------------------|-------|
| Nunca | El trabajador no realiza la | 0% |

| | | |
|----------------|---|--------|
| | conducta descrita | |
| Algunas Veces | El trabajador en algunas ocasiones cumple con la conducta descrita | 33.33% |
| Frecuentemente | El trabajador en varias ocasiones cumple con la conducta descrita | 66.66% |
| Siempre | El trabajador siempre cumple con la conducta descrita y va más allá dando un mayor potencial. | 99.99% |

Nota: una vez obtenidos los resultados por cada uno de los observadores, se clasifican y comparan según puntaje máximo por competencia en cada uno de los participantes. Se establece que, si dos candidatos llegan a tener los mismos puntajes, los observadores deben llegar a un común acuerdo, teniendo en cuenta no solo la ejecución de las actividades, sino también todo el comportamiento registrado a lo largo del ACV.

Tabla 9

Indicadores por conducta asociada.

| Indicador | Descripción | Valor |
|------------------|---|--------------|
| Nunca | El trabajador no realiza la conducta descrita | 0% |
| Algunas Veces | El trabajador en algunas ocasiones cumple con la conducta descrita | 33.33% |
| Frecuentemente | El trabajador en varias ocasiones cumple con la conducta descrita | 66.66% |
| Siempre | El trabajador siempre cumple con la conducta descrita y va más allá dando un mayor potencial. | 99.99% |

Nota: se espera que el o los candidatos más idóneos para el cargo de director de publicidad logren tener una puntuación global por encima del 66.66%

Tabla 10

Ejemplo: Evaluación de competencia Innovación

| Innovación | | | | |
|--|-------|---------------|----------------|---------|
| Descripción | Nunca | Algunas Veces | Frecuentemente | Siempre |
| Implementa ideas en un contexto específico generando valor | | | | |

Desarrolla ideas que ayudan a incrementar la productividad y busca nuevas estrategias para la resolución de problemas

Propone ideas en corto tiempo sobre la temática definida.

Agrega detalles a las ideas propuestas durante el debate de la temática.

Se desplaza en diferentes planos o categorías de manera fácil e incluye y asocia diferentes temas.

Puntuación total

Análisis
general

Nota: se muestra un ejemplo de la competencia de Innovación, este será aplicado bajo los mismos criterios para las competencias de Trabajo en equipo y Pensamiento analítico. Se espera que el o los candidatos más idóneos para el cargo de director de publicidad logren tener una puntuación global por encima del 66.66%

Conclusiones

Finalmente, Innovative Brand es un Assessment Center virtual que, permite evaluar con mayor éxito quien es el candidato más apto ya que este proceso de selección de personal lleva a cabo varias pruebas durante el proceso con el fin de conocer mejor al participante mediante la asignación de situaciones laborales para que los aspirantes las resuelvan, presentación de las soluciones, así como de las conclusiones. Esta herramienta es la composición entre las pruebas clásicas y las innovadoras, lo que genera una visión más clara y objetiva de la experiencia, conocimientos y capacidades de los candidatos lo que permite disminuir el riesgo de fracaso a las empresas.

Por otra parte, una vez revisada la literatura del marco teórico planteado y la información recolectada con los jueces expertos, se concluye que, en términos generales, las actividades propuestas cumplen con el objetivo de medir las competencias de: trabajo en equipo, innovación y pensamiento analítico. Además, se afirma que las herramientas virtuales pueden llevarnos a resultados efectivos en situaciones donde no es posible la presencialidad. Así pues, este ACV queda como una propuesta inicial para su implementación en un futuro. Aun así, y teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo, se sugiere realizar pruebas piloto, consultar a otros expertos del área, para consolidar el índice de validez, y proponer otras actividades que aporten y refuercen el ACV.

Sin embargo, esta herramienta de ACV podría generar mayor rentabilidad y utilidad si trabajara con procesos de selección múltiples, ya sean para la misma empresa que requiera cubrir más de una vacante en su empresa, pero con perfiles similares o no solo enfocándose en el mercado de publicidad, abarcando así una gran cantidad de posibilidades y aumentar el segmento de clientes potenciales.

Llegados a este punto, cabe resaltar que, una vez revisada la literatura del marco teórico planteado y la información recolectada con los jueces expertos, se concluye que en términos generales, las actividades propuestas cumplen con el objetivo de medir las competencias de: trabajo en equipo, innovación y pensamiento analítico. Además, se afirma que las herramientas virtuales pueden llevarnos a resultados efectivos en situaciones donde no es posible la presencialidad. Así pues, este ACV queda como una propuesta inicial para su implementación en un futuro. Aun así, y teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo, se sugiere realizar pruebas piloto, consultar a otros expertos del área, para consolidar el índice de validez, y proponer otras actividades que aporten y refuercen el ACV.

Referencias

- Acosta, A. M. P., Pinzón, M. C. M. (2020). La psicología del consumidor en Colombia: una revisión bibliométrica de las publicaciones científicas indexadas. *Revista CES Psicología*, 13(1), 153-165.
- Agut N.S. y Grau, G. R. M. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto social: revista de relaciones laborales*. (9), 13-24.
- Álvarez, E., De La Torre, S., Dragoni, E., y García, C. (2019). *Gamificación: una tendencia innovadora en los procesos de selección*. (Trabajo de fin de máster) EAE- Madrid.
- Aránguiz S., C., & Rivera, P. (2012). Competencias transversales en los planes de estudio de las titulaciones de grado: los esfuerzos de Bolonia en calidad universitaria. *Encuentros* (2). 61-72.
- Bell, D. (1973): *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Bello-C, J., y Palacios-Chavarro, J. (2019). Competencias profesionales de mayor importancia y aplicabilidad para el publicista en Bogotá (Colombia). *Encuentros*, 17(2), 66-79. doi: <http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.15665/encuent.v17i02.1415>
- Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2013). *Gamification*. Business & information systems engineering. 5(4), 275-278.
- Castellblanque, M. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines: ¿qué quiero ser? ¿qué quiero hacer? ¿para qué tengo talento?*. (Vol. 64). Editorial UOC.
- Corredor, F. P. (2013). JB Watson y la publicidad, los inicios de la psicología del consumidor. *Revista colombiana de psicología*, 22(2), 401-406.

- Díaz, R., y Arancibia, V. H. (2011). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas. *Psykhe*, 11(2). 207-214.
- Elder, L., Paul R. (2018) *Pensamiento Analítico, Cómo descifrar el pensamiento y qué buscar cuando lo descifra. Basado en Conceptos y herramientas de pensamiento crítico*. Recuperado de <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-Pensamientoanal%C3%ADtico.pdf>.
- Foxize School (2014). *El Director de Marketing del Futuro*. Recuperado de <https://www.foxize.com/ebooks/el-director-de-marketing-del-futuro>
- Gonzalez, G. F. (2016). *Conceptos sobre innovación. Contribución al análisis PEST. Política, economía, sociedad tecnología*. Asociación colombiana de facultades de ingeniería. Recuperado de https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- García, J, y Echegaray, L. (2018). ¿Cuáles deben ser las competencias y las habilidades del profesional del marketing?: Una visión exploratoria desde la perspectiva profesional y académica. *Esic Market Economics and Business Journal* Vol. 49, n.º 2. 261-283
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El Manual Moderno.
- Gómez, R. J. (2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana De Anestesiología*, 38(1), 49-55.
- Henr, G. R., Llanos, J. A. R., y Uffre, E. J. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor: medición cuantitativa del servicio en estudiantes de Administración de una universidad acreditada en Barranquilla. *Psicogente*, 19(36). 266-283.

- Hermelin, E., Lievens, F., & Robertson, I. T. (2007). The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405-411. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatossezproxy.com/10.1111/j.1468-2389.2007.00399.x>
- Howland, A; Rembisz, R; Wang-Jones, T; Heise, S; Brown, S. (2015). *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 67(2). Special Section: Technology and the Consulting Psychologist. pp. 110-126. Publisher: Educational Publishing Foundation.
- Olivares-Escanilla, A. M. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 21(59-60), 137-148.
- Ovallos Gazabon, D. A., Villalobos Toro, B. I., De La Hoz Escorcía, S. M., y Maldonado Perez, D. J. (2016). *Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte*.
- Leeflang, P., Dahlstrom, P., Verhoef, P. y Freundt, T. (2014). “*Challenges and solutions for marketing in a digital era*”. *European Management Journal*.
- Machuca, I. (2008). *Posicionamiento y determinación del mercado objetivo potencial de Dimarsa SA*. Chile: Universidad Austral de Chile.
- Melia, M.J. (2018). *La innovación, concepto e importancia económica*. Sexto congreso de economía de Navarra. Director General de la fundación COTEC. Recuperado de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>.
- Rojas Solano, J. E. (2015). *Análisis de determinantes de oferta y demanda de servicios y productos en el sector publicitario y de branding en Colombia*.

- Royle, J. y Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: developing a digital marketer model for the communication industries. *International Journal of Information Management*.
- Ruiz-Gallardón, I. (2014). Claves para comprender la sociedad de la información. Comunicación y hombre. *Revista interdisciplinaria de ciencias de la comunicación y humanidades*, 10, pp. 53-72. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5344581>
- Sandoval, M., Caycedo, C., Botero, M. M. & Lopez, W. (2009). Desarrollo histórico del pluralismo en la psicología del consumidor y tendencias. En M. C. Aguilar & E. Rentería (Ed.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación actuales*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Thompson, I. (2006). *El Mercado Meta*. Sitio web: <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>.
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. 1, (3). Recuperado de: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., y Cela, José. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. 15(3), 329-344. ISSN: 1138-414X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=567/56722230020>
- Sitompul, S. S., Kustono, D., Suhartadi, S., & Setyaningsih, R. M. (2017). The relationship of the learning of tourism marketing, hard skills, soft skills and working quality of the graduates of tourism academy in medan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 3(4), 124-133. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.23918/ijsses.v3i4p124>

Villegas Díaz, M. E. (2013). *Marketing ecológico: propuesta para mejorar la sustentabilidad de cuatro PyME de los sectores industrial, comercio y servicios, de la ciudad de Xalapa, Veracruz*. Universidad Veracruzana, Tesis de maestría en Ciencias Administrativas.

Apéndices

Apéndice A

Formato de evaluación general previo al pilotaje

Escala de calificación por Jueces - Actividad ITE

Formato de evaluación

De acuerdo con el ítem, determinar un porcentaje de acuerdo con su observación realizada

| | 25 % | 50% | 75% | 100% | |
|--------------|---|--|--|---|-----------------|
| | No es probable | Aceptable | Probable | Muy probable | Análisis |
| Ítems | Se presentan varios aspectos a mejorar, en general se necesita una reestructuración | Las actividades son aceptables, pero se deben realizar algunos ajustes | Se evidencian muchos aspectos positivos o pocas dificultades | Totalmente de acuerdo con la construcción de la actividad | |

| | | |
|---|----------|--|
| El procedimiento de las actividades es claro para los candidatos | X | Las instrucciones brindadas son acertadas, claras y de fácil comprensión para los participantes |
| Las conductas asociadas se presentan en la competencia a evaluar. | x | Las competencias asociadas como la innovación y trabajo en equipo se evidencian en el desarrollo de cada fase en la prueba escogida, debido a la exigencia de uso de herramientas para dar continuidad a la pieza publicitaria solicitada. |
| Las conductas asociadas | x | Las conductas asociadas |

corresponden a la competencia a evaluar.

corresponden a cada competencia por evaluar debido a la exigencia de la prueba ya que es posible evidenciar las herramientas conceptuales y creativas de cada participante.

Las conductas asociadas se pueden identificar en la observación de las actividades.

x

Las conductas pueden ser claramente evaluadas e identificadas en el desarrollo de la prueba, ya que se divide en dos fases lo cual permite evidenciar cada una de las competencias por separado, pero

aún así generar un plan y una idea que conduce al resultado de una pieza publicitaria.

Los puntos o problemáticas para desarrollar en las actividades se encuentran relacionadas con las competencias a evaluar.

x

Como lo mencionaba anteriormente la estructura de esta prueba exige una muestra clara de innovación y de trabajo en equipo ya que es necesaria la comunicación entre participantes. Sin embargo, a nivel individual se generan ideas y planes para ejecutar la pieza

Comentario breve de la actividad:

El evaluador sugiere que se describan de manera más detallada cada una de las fases de la actividad ya que, al ser virtual, pueden generarse dificultades en la comprensión de los candidatos al momento de realizar la actividad. Adicionalmente, menciona que durante el desarrollo de la prueba se ponen en práctica varias habilidades obtenidas por la experiencia en el desarrollo de campañas publicitarias, sugiere que el tiempo en el que un participante termine dicha prueba o da solución y la forma en que la ejecuta, presenta y socializa debería tenerse en cuenta al momento de realizar clasificaciones por participante ya que podría evidenciarse mayor destreza en una competencia que en otra.

Apéndice B

Escala calificación por jueces previo al pilotaje - Actividad Situacional

Formato de evaluación

De acuerdo con el ítem, determinar un porcentaje de acuerdo con su observación realizada

| | 25 % | 50% | 75% | 100% | |
|---|---|--|--|---|--|
| | No es probable | Aceptable | Probable | Muy probable | |
| | | | | | Análisis |
| Ítems | Se presentan varios aspectos a mejorar, en general se necesita una reestructuración | Las actividades son aceptables, pero se deben realizar algunos ajustes | Se evidencias muchos aspectos positivos o pocas dificultades | Totalmente de acuerdo con la construcción de la actividad | |
| El procedimiento de las actividades es claros para los candidatos | | | | X | La descripción de la actividad es clara y sencilla lo que facilita optimización del tiempo |
| Las conductas | | | | | Realizar una |

asociadas se
 presentan en la
 competencia a
 evaluar.

X

mayor descripción
 de los objetivos
 del desarrollo de
 la actividad, por
 ejemplo, qué tipo
 de preguntas son
 las esperadas y
 que se analiza de
 cada respuesta
 dada por el
 candidato

Las conductas
 asociadas
 corresponden a
 la competencia
 a evaluar.

X

Reforzar la
 conducta
 asociada:
 “Estimula al
 participante en la
 búsqueda de los
 datos verificables
 por medio de la
 lógica y procesos
 diferenciales”

Las conductas
 asociadas se

El desarrollo de la
 actividad permite

| | | |
|---|-----------------|--|
| <p>pueden identificar en la observación de las actividades.</p> | <p>X</p> | <p>identificar aspectos claves del pensamiento analítico como el discernir qué es importante y/o útil de la información dada, así como la relación existente entre los elementos que propone el problema y la lógica de los acontecimientos para llegar a una decisión sobre las posibles causas</p> |
| <p>Los puntos o problemáticas para desarrollar en las actividades se encuentran</p> | <p>X</p> | <p>Al realizar la lectura de las competencias, se considera que la actividad solo responde a la</p> |

relacionadas
con las
competencias
a evaluar.

competencia de
Pensamiento
Analítico.

Comentario breve de la actividad:

Es necesario considerar más a detalle cuales son las conductas que se espera encontrar en el candidato óptimo, así como cuál de las tres competencias se evalúa y por qué contar con estas serán importantes en el desarrollo de las funciones del cargo. De igual manera, especificar aspectos como el orden en que los candidatos preguntaran y asignar dentro de la actividad un tiempo de retroalimentación.

Apéndice C

Formato de evaluación general post evaluación actividad ITE

Formato de evaluación

De acuerdo con el ítem, determinar un porcentaje de acuerdo con su observación realizada

| | 25 % | 50% | 75% | 100% | |
|--------------|---|--|--|---|-----------------|
| | No es probable | Aceptable | Probable | Muy probable | Análisis |
| Ítems | Se presentan varios aspectos a mejorar, en general se necesita una reestructuración | Las actividades son aceptables, pero se deben realizar algunos ajustes | Se evidencias muchos aspectos positivos o pocas dificultades | Totalmente de acuerdo con la construcción de la actividad | |

El

X

procedimiento de las actividades es claro para los candidatos

Las instrucciones proporcionadas son precisas, claras y fáciles de entender para los

participantes.

Las conductas asociadas se presentan en la competencia a evaluar.

x

Competencias asociadas como la innovación y el trabajo en equipo se evidencian en el desarrollo de cada fase de la prueba elegida, debido a la exigencia de utilizar herramientas para dar continuidad a la pieza publicitaria solicitada.

Las conductas asociadas corresponden a la

x

Los comportamientos asociados corresponden a

competencia a
evaluar.

cada competencia
a evaluar debido a
la exigencia de la
prueba ya que es
posible demostrar
las herramientas
conceptuales y
creativas de cada
participante.

Las conductas
asociadas se
pueden
identificar en
la
observación
de las
actividades.

x

Los
comportamientos
se pueden evaluar
e identificar
claramente en el
desarrollo de la
prueba, ya que se
divide en dos fases
lo que permite
demostrar cada
una de las
competencias por
separado, pero aun
así generar un plan
y una idea que

Los puntos o problemáticas a desarrollar en las actividades se encuentran relacionadas con las competencias a evaluar.

x

lleve al resultado de una pieza publicitaria.

Como se mencionó anteriormente, la estructura de esta prueba requiere una muestra clara de innovación y trabajo en equipo ya que la comunicación entre los participantes es necesaria. Sin embargo, a nivel individual se generan ideas y planes para ejecutar la pieza publicitaria.

Comentario breve de la actividad:

Al evaluar esta prueba por segunda vez, puedo ver que se realizaron los ajustes recomendados, lo que hace que desarrollar esta prueba sea más cómodo y fácil de entender, generando una experiencia agradable para el participante. Al momento de realizar la prueba, es fácil evaluar las habilidades para cumplir con el objetivo propuesto del ejercicio.

Apéndice D

Escala calificación por jueces post evaluación - Actividad Situacional

Formato de evaluación

De acuerdo con el ítem, determinar un porcentaje de acuerdo con su observación realizada

| | 25 % | 50% | 75% | 100% | |
|--|---|--|--|---|--|
| | No es probable | Aceptable | Probable | Muy probable | Análisis |
| Ítems | Se presentan varios aspectos a mejorar, en general se necesita una reestructuración | Las actividades son aceptables, pero se deben realizar algunos ajustes | Se evidencias muchos aspectos positivos o pocas dificultades | Totalmente de acuerdo con la construcción de la actividad | |
| El procedimiento de las actividades es claro para los candidatos | | | | X | La descripción de la actividad es clara y sencilla lo que facilita optimización del tiempo |

Las conductas asociadas se presentan en la competencia a evaluar.

La descripción se considera acertada y permite elicitar las conductas de acuerdo con lo esperado en los objetivos de la actividad

X

Las conductas asociadas corresponden a la competencia a evaluar.

Se refuerza las conductas asociadas: “Estimula al participante en la búsqueda de los datos verificables por medio de la lógica y procesos diferenciales”

X

Las conductas asociadas se pueden identificar en

El desarrollo de la actividad permite identificar

X

la
observación
de las
actividades.

aspectos claves
del pensamiento
analítico como el
discernir qué es
importante y/o
útil de la
información
dada, así como la
relación existente
entre los
elementos que
propone el
problema y la
lógica de los
acontecimientos
para llegar a una
decisión sobre las
posibles causas

Los puntos o
problemáticas
para
desarrollar en
las
actividades se

X

Al realizar la
lectura de las
competencias, se
considera que la
actividad solo
responde a la

encuentran
relacionadas
con las
competencias
a evaluar.

competencia de
Pensamiento
analítico

Comentario breve de la actividad:

Se evidencia seguimiento de instrucciones dadas en la primera evaluación; mayor detalle a las instrucciones, preguntas de argumentación hacia las respuestas dadas por los candidatos.

Apéndice E***Evaluación de competencia Innovación*****Innovación**

| Descripción | Nunca | Algunas Veces | Frecuentemente | Siempre |
|---|-------|---------------|----------------|---------|
| Implementa ideas en un contexto específico generando valor | | | | |
| Desarrolla ideas que ayudan a incrementar la productividad y busca nuevas estrategias para la resolución de problemas | | | | |
| Propone ideas en corto tiempo sobre la temática definida. | | | | |

Agrega detalles a
las ideas
propuestas durante
el debate de la
temática.

Se desplaza en
diferentes planos o
categorías de
manera fácil e
incluye y asocia
diferentes temas.

Puntuación total

Análisis general

Apéndice F***Evaluación de competencia Pensamiento analítico***

| Pensamiento analítico | | | | |
|---|-------|---------------|----------------|---------|
| Descripción | Nunca | Algunas Veces | Frecuentemente | Siempre |
| Toma decisiones que se ajustan a los objetivos planteados en la prueba. | | | | |
| Analiza y define las exigencias de la prueba adecuadamente para brindar una solución. | | | | |
| Incorpora un punto de vista frente a las actividades solicitadas. | | | | |

Usa la información brindada y su experiencia laboral como un medio para el desarrollo de la prueba.

Plantea preguntas y genera propósitos encaminados a un correcto desarrollo de la prueba.

Puntuación total

Análisis general

Apéndice G.*Evaluación de competencia trabajo en equipo*

| Pensamiento trabajo en equipo | | | | |
|---|-------|---------------|----------------|---------|
| Descripción | Nunca | Algunas Veces | Frecuentemente | Siempre |
| Toma decisiones que se ajustan a los objetivos planteados en la prueba. | | | | |
| Analiza y define las exigencias de la prueba adecuadamente para brindar una solución. | | | | |
| Incorpora un punto de vista frente a las actividades solicitadas. | | | | |

Usa la información brindada y su experiencia laboral como un medio para el desarrollo de la prueba.

Plantea preguntas y genera propósitos encaminados a un correcto desarrollo de la prueba.

Puntuación total

Análisis general
