

Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud

Identifying job skills in commercial advisors in a health insurance company

WALTER SMITH CASALLAS OSORIO*

Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

Abstract

The aim of this research was to identify the critical competence of success of the commercial adviser in a company providing insurance and health services. For this research a sample of 34 commercial advisers. The sample was divided into four groups (two per product and two per criterion of success). Systematic field observations, interviews of critical incidents, application of response tests and sales workshops were used to evaluate the differential competences that the successful advisers were showing in relation to the advisers defined as average. The success criteria were based on the generated commission performance over the 10 months. All in all, significant differences were found between the “successful” and “average” groups. Furthermore, competences that correlate positively with a top sales performance were observed and competences that have major level of discrimination between the “successful” and “average” groups were established. Orientation to achievement, planning and management, information search, commercial aggressiveness and strategic vision are the competences that were considered to be key in the top performance of a sales agent or commercial adviser. Additionally, the results in the response tests were analyzed in the four study groups, without observing significant differences between them, which supports the theoretical framework of the present study.

Key words: labor competence, commercial adviser, success factors, sales.

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación fue identificar las competencias críticas de éxito del asesor comercial en una empresa de aseguramiento y prestación de servicios en salud. Se tomó una muestra de treinta y cuatro asesores comerciales divididos en cuatro grupos (dos por producto y dos por criterio de éxito), a los cuales se les realizó observaciones sistemáticas de campo, entrevistas de incidentes críticos, pruebas psicotécnicas y talleres de ventas para evaluar las competencias diferenciales que mostraban los asesores exitosos con relación a los asesores definidos como promedio. El criterio de éxito se basó en el desempeño en comisiones generadas durante diez meses. Se encontró que existen diferencias significativas entre el grupo “exitosos” frente a “promedios” y se observan competencias que correlacionan positivamente con un rendimiento superior en ventas; orientación al logro, planificación y gestión, búsqueda de información, agresividad comercial y visión estratégica, son las competencias que se consideraron claves en el rendimiento superior de un agente de ventas. Adicionalmente, se analizó el resultado de las pruebas psicotécnicas tradicionales que miden constructos psicológicos y actitudes específicas en los cuatro grupos de estudio, sin observar diferencias significativas entre ellos, apoyando el marco teórico del presente estudio.

Palabras clave: competencias laborales, asesor comercial, factores de éxito, ventas.

* Correos electrónicos: walter.casallas79@urosario.edu.co / wsc080@yahoo.com

Enfoque por competencias

Hasta finales de los años setenta, la gestión organizacional estaba centrada en modelos altamente administrativos y de evaluaciones técnicas, donde se daba prioridad a la tarea o al puesto de trabajo y al empleado un estatus menor con bajo aprovechamiento de su potencial.

Los sistemas de evaluación en recursos humanos se centraban en la evaluación de factores de personalidad y aplicación de escalas de aptitudes específicas, como medios de evaluación y predicción de un desempeño favorable en las organizaciones.

En ese momento surge la necesidad de proponer e implementar metodologías que se acercaran a los nuevos cambios en los medios de producción y que ofrecieran un alto grado de validez en la evaluación, selección y desarrollo de un bien que comenzaba a ser valorado como eje de gestión en las empresas.

Las evaluaciones tradicionales de personalidad como indicador y predictor de éxito en las empresas no mostraban niveles significativos de correlación. En estudios validados por Ghiselli (1966) y Michel (1968), citados por Hooghiemstra (1997), estas no superan el 0,33 de correlación. Así mismo, se encontraba que los tests de aptitud y los títulos académicos no eran un buen predictor del desempeño futuro. Estos resultados hicieron generar modelos alternativos en la evaluación de las características humanas en función de altos niveles de predicción en las organizaciones.

Surge así la propuesta de David McClelland (1973, 1993), que buscaba identificar otras variables que predijeran el rendimiento laboral y que no estuvieran permeadas por factores adicionales como género, raza o estatus económico. Propuso que, para obtener mayor nivel de predicción en los empleados, era necesario observarlos directamente en los puestos de trabajo con el fin de detectar las características que los hacían eficientes; además, que se debía proponer un modelo comparativo que evaluara las características de las personas con un desempeño sobresaliente en el trabajo frente a las características de aquellas que simplemente obtenían un rendimiento normal o por debajo del promedio.

McClelland (1973) planteó un modelo que debía seguir principios claros y definidos en función de una evaluación válida y objetiva. Para lograr identificar esas variables que correlacionaban positivamente con un desempeño superior, propuso:

1. Utilizar muestras representativas: comparar a las personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de evaluar e identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
2. Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables; esto es, la medición de las “competencias” debe entrañar situaciones abiertas en las que el individuo genera una conducta.

Según McClelland, en la vida real y en el trabajo rara vez se presentan condiciones como las propuestas en los tests y, normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada o lo que haya hecho en situaciones similares. La evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto de trabajo en función de las características y habilidades reportadas por ellas (Hooghiemstra, 1997).

Con lo planteado por McClelland, la evaluación de las competencias ha estado ligada a una forma de verificar lo que “realmente causa un rendimiento superior” y no la evaluación de los factores que describen de manera confiable las características de las personas en un puesto de trabajo (Moreno, 2001).

Hacia un concepto de competencia

Luego de la propuesta hecha por David McClelland sobre el método de evaluar las características que se correlacionan positivamente con un desempeño superior, gran cantidad de autores comienzan una exploración profunda de las competencias, definiciones, estructuras y aplicaciones que se le daría a esta nueva corriente de gestión del talento humano.

Boyatzis (1982, citado por Hooghiemstra, 1997) define una competencia como una característica

subyacente en una persona, relacionada causalmente con una actuación exitosa en una profesión, cargo o puesto de trabajo; las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos sobre sí mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de comportamiento. Son conjuntos de patrones conductuales que una persona hace manifiestos en un puesto o cargo para ser eficiente en sus funciones y tareas.

Boyatis propone distinguir entre las “competencias umbral”, que son las competencias mínimas con las que se deben contar para estar en un cargo determinado, y las “competencias superiores”, que se refieren a las que deben caracterizar al 10% de las personas exitosas, aquellas que obtienen mejores resultados (Pereda, 2001).

Pereda (2001) analiza de la definición de Boyatis e identifica claramente tres elementos importantes a tener en cuenta:

1. Características subyacentes: son características personales que surgen del individuo y que determinan los comportamientos que se llevan a cabo.
2. Organización concreta: las competencias que exige cada organización dependerá de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; así, una competencia puede definirse con el mismo nombre, pero tendrá una función diferente en diferentes organizaciones.
3. Puesto de trabajo: cuando se analizan puestos de trabajo diferentes, no se puede suponer que, aunque una competencia tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos distintos.

Spencer y Spencer (1993) consideran la competencia como una característica subyacente de un individuo, que está relacionada causalmente con un rendimiento efectivo o superior, definido a partir de un criterio, en una situación específica.

Ansorea (1996) planteó la competencia como una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, definida como característica de su comportamiento orientado a la tarea, que puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Gonzi (1998, en Moreno, 2001) no solo concibe la competencia como un complejo conjunto de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, sino como una combinación entre los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Se maneja un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona tanto atributos como tareas, tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo (Cinterfor, 2003).

Rodríguez (1999) considera que las competencias son conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Otros autores retoman el concepto de competencia desde la antigua Grecia y los postulados sobre distinción entre ser en acto y en potencia formulada por Aristóteles. De Zubiría (2006) asume estos postulados y los transfiere a las competencias, las cuales se expresan necesariamente en la actuación. Ese ser potencial se vuelve en ser en acto y observable.

Con los anteriores conceptos y definiciones se pueden establecer los elementos básicos a tener en cuenta en las mismas.

Habilidades: pueden ser de conocimientos, destrezas o saberes que se han evolucionado a lo largo del proceso de desarrollo del ser humano. Son un saber hacer, o conocimiento concreto en un área. Se consideran como una capacidad para llevar a cabo determinada actividad con facilidad, por ejemplo, razonamiento numérico, o identificación y comprobación de errores.

Motivos e intereses: las motivaciones son la fuente de desarrollo de los pueblos y del crecimiento del ser humano; los motivos canalizan la energía de los individuos hacia la consecución de metas importantes y hacen que se promuevan cambios y movimientos importantes de comportamientos y acciones específicas. McClelland (1973) propone motivaciones básicas en el ser humano que en función de la organización se pueden definir así:

- Logro: orientación a mejorar el desempeño, alcanzar metas y lograr la excelencia. Busca desempeñarse mejor que los demás.

- **Afiliación:** disposición a establecer relaciones estrechas y amistosas; compartir experiencias y preocuparse por estar bien con los demás; tener aceptación social.
- **Poder o Influencia:** gusto por influir en los demás; controlar y regular la vida de otros con tendencias a estar siempre en el rol de dirigir más que ser dirigido.

Rasgos de personalidad: conjunto de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo en el tiempo y a través de las situaciones y dimensiones o características en las que difieren las personas en forma distintiva (Morris, 1997, p. 450). Otros autores plantean una visión diferenciadora, considerando la personalidad como un sistema conductual distintivo, diferenciador entre los individuos, que explica la diversidad de reacciones ante estímulos y situaciones semejantes (Fierro A, 1983).

Actitudes y valores: se refiere a lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer. Demuestra preferencias específicas por una determinada actividad o comportamiento en situaciones concretas.

Conocimientos: es la información que se tiene de un área determinada. El conocimiento se puede dar por un proceso constante de formación académica, de vivencias o por efecto del contacto con la realidad y de la experimentación directa con un medio. Los conocimientos se pueden dar en un área técnica específica o concepciones generales sobre teorías y formas de pensamiento.

Contexto: el medio en el que se desarrolla una acción es de vital importancia para evaluar su efectividad. El contexto define, moldea y modela formas de pensamiento y acción. Diferentes actividades pueden ser importantes y premiadas en determinado contexto; en otro, rechazadas o castigadas fácilmente.

Desempeño: los anteriores elementos están en función de un desempeño o rendimiento superior.

Finalmente, el modelo no contemplaría la importancia de los elementos descritos si no están relacionados positivamente con un desempeño exitoso en una tarea o medio específico y si no representan un modelo de gestión y de desarrollo

que promueva cambios importantes en el resultado y producto del accionar del ser humano.

Para Alles (2008), los conocimientos, destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar; por su parte, las actitudes y los valores son más difíciles de identificar, evaluar y modificar.

De igual forma, en la teoría de las competencias, Boyatis (1982), citado por Hooghiemstra (1997), planteó un iceberg conductual para definir y esquematizar el concepto de competencia. Su posición ofrece una vista superficial en la que las características más visibles son las de más fácil adquisición para el ser humano, mientras que las que están en la base, más difíciles de ver, dirigen la actuación y las preferencias del ser humano. Así, se parte del supuesto de que se deben evaluar y tener en cuenta principalmente los elementos de la estructura, pues son los que soportarán en el futuro el buen desempeño en contextos definidos, contrario a las habilidades específicas, aplicables a un área muy concreta del conocimiento, que ante un cambio pueden desestabilizar el adecuado nivel de desempeño.

Enfoques modernos de gestión humana retoman las bases conceptuales de los principales teóricos y las adaptan a realidades y contextos empresariales con metodologías más prácticas y de gestión. Así, Alles (2006) desarrolla modelos de competencias y los aplica a procesos específicos de gestión del talento humano, como selección y gestión del desempeño.

Blanco (2007) aborda el estudio de las competencias desde tres perspectivas teóricas: enfoque conductista, basado en estudios de comportamientos que pueden ser observados en personas que realizan su trabajo con eficacia; enfoque funcionalista, que aborda las competencias en función de una necesidad de un sector productivo o de la organización; enfoque constructivista, que parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y el entorno y entre la formación y el empleo. Cinterfor ve el análisis funcional como un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Comienza estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta

sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Mertens (1996) señala que la identificación de competencias hace referencia a un método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Por lo general, las competencias se identifican con base en la conducta realizada en el trabajo, esto implica que se facilite la participación de los trabajadores durante las actividades de análisis.

Mertens (2002) complementa su posición afirmando que, en los modelos tradicionales, para identificar la calificación requerida en un puesto de trabajo se solía seguir el análisis ocupacional, cuyo objetivo era hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación.

Para identificar la competencia, se parte de los resultados y de los objetivos deseados por la organización en su conjunto, que derivan en tareas y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Alles (2008) hace una recopilación de los preceptos de Spencer & Spencer y McClelland sobre las condiciones actitudinales, de factores de personalidad, conocimientos y destrezas, con las implicaciones prácticas en las técnicas modernas de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional, aplicando modelos de valoración de comportamientos observables para identificar componentes de las competencias e identificar áreas de desarrollo con capacitación y áreas que requieren cambios comportamentales o de actitud; estos últimos los más difíciles, por estar más interiorizados en el ser humano.

La identificación y desarrollo de competencias se logra en un escenario en el que interactúan de forma dinámica y racional cuatro elementos fundamentales: personas, organizaciones, conocimiento y estrategias, utilizando con efectividad y agilidad la información a fin de generar respuestas eficaces al medio (García, 2005).

Contexto

Evolución del sector de aseguramiento en Colombia

En el contexto latinoamericano la evolución de los seguros ha crecido a un ritmo normal, aunque sigue siendo bajo con relación al mercado mundial.

El sector asegurador latinoamericano representa en el mercado el 5% del PIB mundial y aproximadamente el 8,5% de la población asegurada mundial (Salazar N, Zuluaga, S. 1998). Después de Chile, Colombia es el país latinoamericano en cuanto a crecimiento y cubrimiento en seguros; esto se debe principalmente a las reformas en los sistemas de seguridad social que han abierto un nuevo mercado para el aseguramiento en salud, pensiones, riesgos profesionales y vida, principalmente.

El sector de aseguramiento viene en crecimiento en Colombia gracias a factores de globalización y economías transnacionales, que tienen un nivel de riesgo calculado y están cubiertas como política de operación. La globalización es un factor que ha facilitado la incursión de nuevas compañías y formas de aseguramiento en ramos que tradicionalmente no eran importantes.

Seguridad social en Colombia

Antes de la Ley 100 de 1993, que establece un nuevo marco para el aseguramiento, prestación y regulación de la seguridad social en Colombia, el modelo económico y de prestación de servicios de seguridad social, especialmente en salud, estaba organizado de tal forma que gran parte de todos los procesos de aseguramiento, prestación y control lo cumplía el Estado.

La salud era gestionada principalmente por diversas entidades públicas. La mayoría de la población vinculada mediante un contrato de trabajo estaba afiliada a las mismas entidades pagadoras de pensiones, como el Instituto de Seguros Sociales (ISS) y las cajas de compensación familiar.

Las necesidades de salud de la población más vulnerable eran atendidas, en la mayoría de los casos, por hospitales y centros de asistencia públicos, los cuales se financiaban con recursos del presupuesto nacional.

Según Fasecolda (1999), antes de la Ley 100 de 1993 primaban los esquemas de atención de contenidos parciales y sin políticas articuladas en cuanto a estructura de prestación de servicios dirigidos a cubrir distintas necesidades en salud, con actividades asistenciales curativas para sectores específicos de la población. Estas coberturas se daban de manera obligatoria a los trabajadores dependientes por cuenta del Instituto de Seguros Sociales y las cajas de previsión social así como a sus familias a través de las cajas de compensación familiar.

Ley 100 de 1993

El sistema de seguridad social es uno de los instrumentos de bienestar social más importantes propuestos por el Estado en las últimas dos décadas. La Constitución Política consagró el carácter de la seguridad social como servicio público obligatorio y como derecho irrenunciable que debe ser garantizado a todos los habitantes del territorio nacional (art. 48).

Mediante la Ley 100, la prioridad del sistema de salud es regular el servicio público esencial de la salud y crear condiciones de acceso de toda la población bajo criterios de universalidad y solidaridad con los principios de eficiencia, integralidad, unidad y participación (art. 2).

El nuevo subsistema de Seguridad General de Seguridad Social en Salud¹ (SGSSS) ha promovido un cambio en la conceptualización de la salud, pasando de un esquema asistencialista y curativo a otro de promoción de la salud y prevención de la enfermedad (Fasecolda, 1999). Así, se generó la aparición de nuevos actores en el servicio de salud, adoptando un esquema de libre elección de la entidad promotora de salud (EPS), empresas encargadas de la administración de los recursos y de la atención a los usuarios afiliados al sistema. Se separó la prestación de servicios de la labor administrativa y se dio origen a dos módulos grandes de

administración: el sistema contributivo, diseñado para las personas vinculadas a través de un contrato de trabajo, administrado por las EPS, y las administradoras del régimen subsidiado (ARS), diseñadas para la población de bajos recursos y que no podían acceder a los servicios de salud con el anterior modelo (Fasecolda, 1999).

Para Robledo (1999), el desarrollo del nuevo modelo de seguridad social en el país ha sido tan interesante como intenso. El régimen ha funcionado dentro de las predicciones, ganando en afiliación y cubrimiento, demostrando buena administración, aunque esto no significa que se haya consolidado. Al respecto, hoy en día se generan debates en cuanto a su viabilidad financiera y el marco legal que lo rige, que aún no se ha establecido y sobre el cual se hacen cambios constantemente, así como de las políticas que puedan afectar su continuidad y sostenimiento por la inclusión de coberturas no contempladas inicialmente en el Plan Obligatorio de Salud (POS).²

Medicina prepagada

Como complemento al POS, la medicina prepagada existe en Colombia desde los años ochenta. Se ha desarrollado como un producto de aseguramiento en salud que cubre atención con estándares de calidad y de servicio superiores a los dispuestos en el POS. Por otro lado, ofrece la libre escogencia de la red hospitalaria y de especialistas; igualmente, beneficios adicionales como hotelería hospitalaria y cubrimiento de procedimientos no contemplados en el POS.

La medicina prepagada en Colombia ha mostrado un número constante de afiliados. En los primeros años de la década de los noventa contaba con novecientos cincuenta y cinco mil afiliados, de los cuales más del 90% se encontraba en las grandes ciudades del país (Fasecolda, 1999). Con la implementación de la Ley 100 en 1993, su número de

1 Subsistema que se crea conjuntamente con los subsistemas de pensiones y riesgos profesionales.

2 Plan obligatorio de Salud: es el conjunto de prestaciones asistenciales y económicas que las EPS deben garantizar a sus afiliados vinculados al régimen contributivo. Entre las prestaciones asistenciales se encuentran los servicios médicos, de hospitalización y cirugía, y medicamentos esenciales en su denominación genérica, que las EPS deben otorgar a los afiliados que sufran un accidente o que padezcan una enfermedad por riesgo común. Además de esto, los afiliados al régimen contributivo tienen derecho al pago de dinero de los subsidios por incapacidad temporal o por maternidad.

usuarios decreció, llegando a setecientos cincuenta mil en 1977 (Acemi, 1998). Actualmente, este sector ha ido en aumento y muestra ser una buena alternativa de calidad en atención, con beneficios adicionales para la población que no está totalmente satisfecha con los cubrimientos y el modelo de servicio del POS.

Las áreas comerciales, especialmente las relacionadas con la venta y afiliación a las EPS, se han convertido en áreas de alto impacto en la organización, pues de ellas depende el ingreso de nuevos afiliados y, por ende, la compensación de los nuevos usuarios por parte del Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga).³

En Colombia se han realizado estudios sobre análisis de competencias, entendidas como las habilidades y destrezas necesarias para ejecutar de forma adecuada una tarea o el conjunto de funciones propias de una disciplina (Ministerio de Salud, 2002). Dichos estudios se han orientado a procesos y cargos de nivel administrativo y asistencial del sistema General de Seguridad Social en Salud y no abarcan la gestión de asesoría y afiliación al sistema que realizan las fuerzas de ventas de las aseguradoras.

Evolución de la profesión de ventas en Colombia

Las ventas en Colombia han evolucionado con rapidez en las últimas dos décadas, especialmente con la modernización y los procesos de globalización. Con el surgimiento de una economía basada en servicios, la comercialización y venta tradicional pasa de ser una profesión “rezagada” a un nuevo campo de generación de relaciones más fuertes y duraderas con los clientes, proyectándolos como clientes de largo plazo.

El modelo de profesionalización en ventas se remonta en el país a la década de los sesenta con el surgimiento de “*Diriventas*” (Dinero, 2002), una asociación dedicada a la formación en técnicas de ventas; sin embargo, con la llegada de los nuevos modelos y conceptos de mercadeo, este último se

impuso sobre las ventas y rápidamente se desarrolló en los centros de formación y universidades.

Como consecuencia de la escasa formación y profesionalización de la carrera de ventas, puesto que habitualmente cualquier persona se vinculaba a una organización como vendedor o asesor comercial sin requerimientos especiales, se han creado perfiles muy amplios en aspectos como variables demográficas, experiencia y formación en técnicas de venta. Es común encontrar en grupos de ventas contrastes importantes en cuanto a la edad, la formación académica y la experiencia relacionada con el cargo. Así, por ejemplo, se encuentran asesores comerciales entre dieciocho y cincuenta y cinco años, con gran diversidad en cuanto al nivel educativo y el tipo de estudios complementarios.

Si bien es cierto que empresarios, líderes organizacionales e investigadores reconocen que las prácticas comerciales, industriales y administrativas proyectadas en un entorno de demanda de productos y servicios eran suficientes, en la época actual empezaron a perder vigencia frente a la dinámica inversa por la economía de oferta en un contexto ampliado y globalizado (Benavides, 2002).

Método

Participantes

Se seleccionó una muestra de treinta y cuatro asesores comerciales colombianos que trabajan para una firma de aseguramiento y prestación de servicios de salud. Se les pidió participación en el estudio y se escogió el criterio de selección de la muestra con base en los siguientes criterios.

- Trabajadores con contrato directo con la compañía (dieciséis participantes) o vinculados a través de una cooperativa de trabajo asociado (dieciocho participantes) definidos como asesores comerciales.
- Antigüedad mínima de un año en la organización.

3 Fondo de Solidaridad y Garantía: fiduciaria encargada de administrar los fondos del sistema, que paga a cada EPS por afiliado un valor mensual según variables demográficas.

- No asignados al mantenimiento o labor comercial de negocios colectivos de la organización.⁴

La asignación a la categoría *exitoso o promedio* se realizó con base en el promedio de comisiones generadas en el período enero–noviembre.⁵ Este criterio es el principal indicador de desempeño en la organización para la fuerza de ventas. Las comisiones reflejan un buen nivel de afiliaciones y la calidad de las mismas.

Los participantes fueron distribuidos en cuatro grupos para el posterior análisis de datos y variables asociadas a cada uno de estos, como se muestra a continuación.

Grupo 1. Seis asesores comerciales clasificados en la categoría *exitosos*, según el criterio definido para el estudio, que pertenecen a un grupo de ventas de Plan Obligatorio de Salud (POS) Los servicios ofrecidos en el POS están enmarcados en la Ley 100 de 1993.

Grupo 2. Nueve asesores comerciales clasificados como *promedios*, según el criterio definido para el estudio, que pertenecen a un grupo de Plan Obligatorio de Salud (POS).

Grupo 3. Once asesores comerciales clasificados como *exitosos*, según el criterio definido para el estudio, que pertenecen a un grupo de medicina prepagada (MP).

Grupo 4. Ocho asesores comerciales clasificados como *promedios*, según el criterio definido para el estudio, que pertenecen a un grupo de medicina prepagada (MP).

Datos demográficos

Catorce hombres: 41,18%. Veinte mujeres: 58,82%. Por estado civil, el grupo tuvo una distribución

principalmente de casados con el 44,11%, seguido de solteros con el 26,47%, separados 17,64%, unión libre y viudo(a) con el 5,88% cada uno. El nivel de estudios de los grupos se puede apreciar en la tabla 1. La edad, antigüedad e ingresos promedio se sintetizan en la tabla 2.

Las comisiones se calcularon a través del promedio de comisiones reportadas en las bases de liquidación de comisiones de la compañía en el período enero–noviembre. Se encontró un promedio de comisiones mensuales que oscila entre \$141.787 y 1'466.000 con un promedio general de \$664.168⁶ (figura 1).

Se encuentra amplia diferencia entre los promedios de comisión de los *asesores exitosos* (\$964.250) y los *asesores promedio* (\$262.638). Este valor es neto de la comisión generada por las ventas. Adicionalmente, el cargo tiene definido un salario básico y medios de transporte para desplazamiento en la ciudad.

Procedimiento

El estudio de identificación de las competencias laborales asociadas a un rendimiento superior en la fuerza de ventas se inició definiendo la muestra para la investigación. Se reunió la muestra y se les informó que se realizaría una serie de observaciones y mediciones para hacer un levantamiento del perfil del cargo del asesor comercial, de sus actividades cotidianas y de sus estilos de trabajo; así mismo, las fases de recolección de información y las actividades que llevaría a cabo el grupo de observadores.

Los cuatro procedimientos de recolección de información para hacer los análisis y la identificación de las competencias laborales del asesor comercial fueron:

4 Eventualmente, algunos asesores comerciales son asignados a mantenimiento y crecimiento de negocios colectivos que tiene la organización con empresas. Los negocios colectivos tiene tarifas y cubrimientos especiales por el número de usuarios afiliados.

5 Se debe tener en cuenta que el criterio de comisión enmarca el número de ventas efectivas para la compañía, cumpliendo con las políticas de calidad definidas por la organización y por los entes que regulan su operación. Se definió este criterio porque enmarca factores de habilidad comercial, calidad de venta, servicio, segmentación de mercado y normatividad general del plan obligatorio de salud y medicina prepagada. Estos son los principales indicadores de desempeño para los asesores comerciales.

6 Se tomó el promedio de comisiones como criterio para asignar a cada uno de los participantes en los diferentes grupos. Los asesores que generaron comisiones mayores a dos salarios mínimos mensuales vigentes para el año 2003 (\$664.000) se asignaron al grupo definido como “exitosos”; los participantes con ingresos en comisiones inferiores a dos salarios mínimos mensuales legales se asignaron al grupo definido como “promedios”.

Tabla 1. Nivel de estudios de cada grupo

Nivel de estudios	Exitosos pre	Exitosos pos	Promedios pre	Promedios pos	Total general
Aplazado	2	1	0	0	3
Bachiller	3	1	0	3	7
Especialización	1	1	0	0	2
Profesional	2	1	0	0	3
Técnico	0	2	4	1	7
Tecnológico	0	0	1	4	5
Universitario	3	2	1	1	7

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Comparativo entre edad, antigüedad e ingresos promedio de la muestra

Medias aritméticas	Edad	Antigüedad en meses	Comisiones Promedio Enero-Noviembre
Exitosos pre	39.5	61.3	\$970,519
Exitosos pos	35.5	32.2	\$957,981
Promedio pre	36.3	38.4	\$161,775
Promedio pos	34.1	23.8	\$363,500
Todos prepago	38.4	53.3	\$685,080
Todos pos	34.8	27.8	\$643,256
Total general	36.6	40.5	\$664,168

Fuente: elaboración propia.

1. Observaciones de campo.
2. Taller de ventas (con registro filmico).
3. Aplicación de pruebas de personalidad, motivación e inteligencia general.
4. Entrevista de incidentes críticos.

Así mismo, se implementó el grupo de observadores de una de las fases del proceso, conformado por diez personas de acuerdo con el contacto e impacto que se tiene con la gestión comercial en la organización; estos fueron:

- Directora nacional de capacitación.
- Gerente de ventas.
- Directora de gestión humana.
- Coordinadora de selección y desarrollo.
- Dos directores comerciales de POS.
- Dos directores comerciales de medicina prepaga.

- Profesional de capacitación.
- Psicólogo (coordinador del proyecto).

Finalmente, se realizó un control para evitar que los directores comerciales observaran a los asesores comerciales de sus grupos que trabajaban o hubieran trabajado en la organización con el fin de eliminar el efecto de halo.

Instrumentos

Observaciones de campo. En este punto la muestra fue dividida entre los miembros del grupo observador. Previamente se realizó un entrenamiento en técnicas de observación y registro de comportamiento, principalmente anecdóticos y de frecuencia de comportamiento (Pérez, 1994). El grupo de observadores no tenía información sobre la categoría en la que habían sido asignados los participantes que tenían que observar; así, no sabían si pertene-

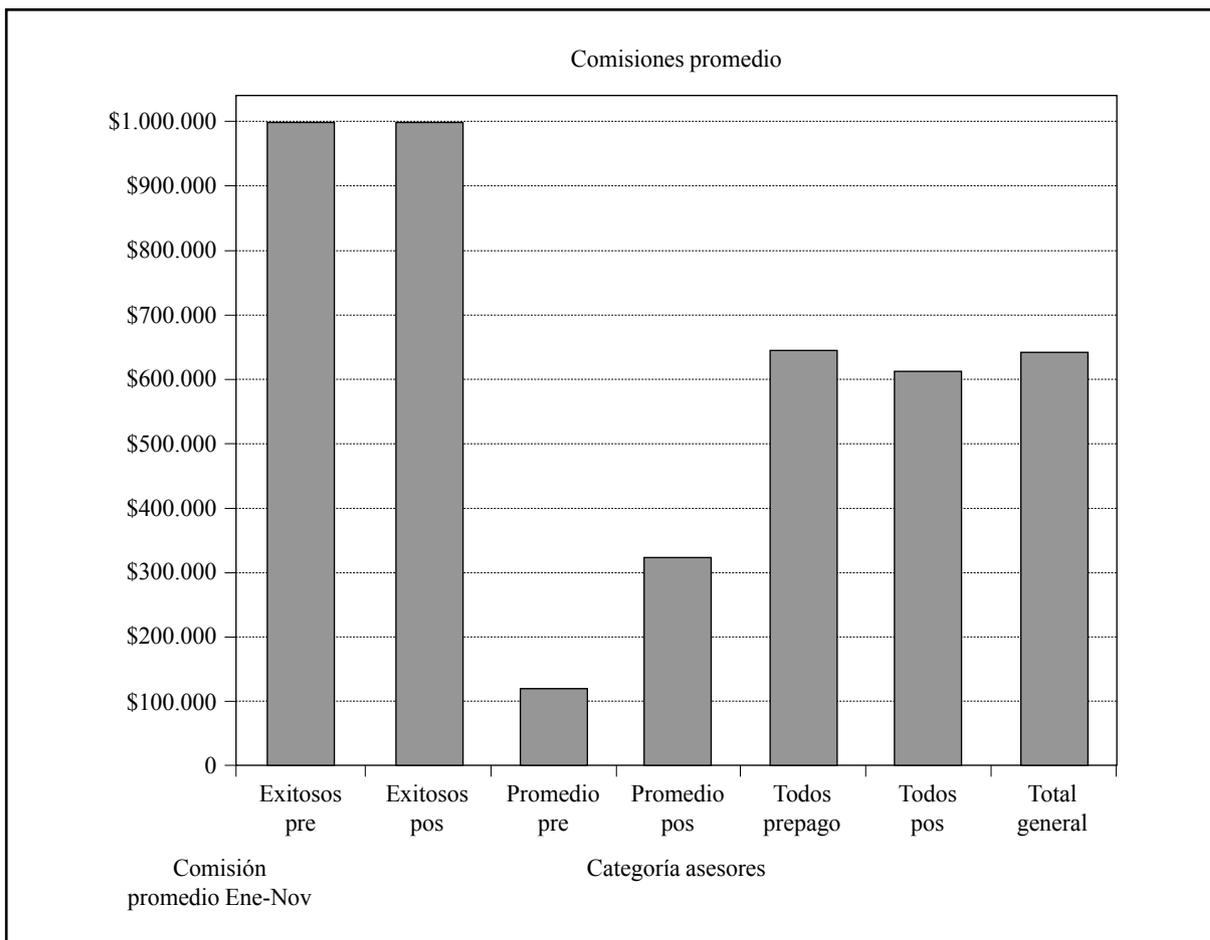


Figura 1. Distribución promedio de comisiones enero–noviembre por grupo de estudio

Fuente: elaboración propia.

cían al grupo definido como *exitosos* o *promedios*. El observador debía acompañar al asesor comercial asignado durante un día de trabajo, que se podía dividir en dos períodos de cuatro horas. El objetivo principal de esta fase fue observar la gestión comercial en terreno, desde la organización de las actividades al inicio del día, la sectorización de sus visitas y el tipo de visitas realizadas, las cuales podían ser de primer contacto, mantenimiento, entrega de documentos, carnés o para la afiliación a uno de los productos que comercializa la compañía. Igualmente, se definió la utilización del medio de transporte y otros adicionales utilizados por el asesor comercial con el fin de evaluar de forma directa su gestión sin que intervinieran las condiciones extrañas que pudieran causar los observadores. Se les entregaron formatos de registro de información,

con énfasis en registros anecdóticos de comportamientos (Pérez González, 1994), para observar la actividad de los asesores comerciales en el proceso de venta y luego hacer el análisis correspondiente. La observación de campo se dividió en dos tiempos de medición con un intervalo de quince días entre la observación 1 y la observación 2. Finalizada la primera observación, se realizó una reunión para discutir posibles dificultades en el desarrollo de la actividad. La observación y el registro documentan comportamientos del asesor en una situación real de trabajo que en el análisis posterior se pueden ver reflejados en la aplicación y el resultado obtenido de una competencia en un contexto dado.

Taller de ventas. En esta etapa se diseñó una actividad en la que se establecieron tres roles: El asesor comercial, quien desempeñó su rol como

tal; los directores comerciales, que interpretaron a los clientes; y dos observadores adicionales. Previamente se definió el perfil del comprador con una serie de características y un menú de posibilidades entre las cuales debía manejar el contexto de venta. Este juego de roles consiste en plantear una situación en la que los candidatos deben representar personajes y aspectos de una actividad laboral específica a través de conductas esperadas y previamente establecidas. Algunas de las competencias que se pueden evaluar son: orientación al cliente, comunicación y expresión verbal, análisis y solución de problemas, flexibilidad, conocimiento de producto y habilidades técnicas. La actividad fue registrada en formatos definidos y en un video que facilitaron su análisis posterior. La “clínica de ventas”, como se definió el taller, tuvo una duración máxima de quince minutos; esto implicó el entrenamiento previo de los clientes en el manejo adecuado del tiempo y de la estructura de su actividad, con el objetivo de evaluar la mayoría de las fases del proceso de la venta tanto de plan obligatorio de salud como de medicina prepagada.

Entrevista de incidentes críticos. Se realizó una entrevista de incidentes críticos, que buscó identificar tanto aspectos motivacionales y de intereses por la gestión comercial como de ventas de productos o servicios (Morgan y Cogger, 1999). Lo que se pretende con este tipo de entrevista es obtener la descripción de conductas acerca de cómo una persona hace su trabajo. La valoración debe estar centrada en hacer las preguntas que le permitan al entrevistado exponer relatos completos de situaciones que reflejan sus conductas reales en su desempeño cotidiano (éxitos y fracasos: Alles, 2005). Los incidentes críticos ayudan a que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo; esto permite que cada candidato muestre una forma específica en la que actúa ante una situación, además del resultado evaluado que el individuo hace. En la entrevista de incidentes críticos se le pide a la persona que piense en varias situaciones importantes de su trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; posteriormente, que describa esas situaciones, narrándolas con detalle y respondiendo a preguntas de tipo ¿qué provocó que se llegase a esa situación?, ¿usted qué hizo?, ¿qué sintió?, ¿cuál era su papel? La

información que se obtenga del incidente debe ser completa e incluir una descripción detallada de las acciones que se desarrollaron en una situación real o de aquellas que se omitieron y que arrojaron un mejor resultado. Este tipo de entrevista se emplea con personas que ocupan el cargo a evaluar y que hayan mostrado un desempeño exitoso o promedio, según el tipo de comparación que se quiera realizar. Los resultados parciales de las observaciones de campo, la clínica de ventas y la entrevista de incidentes críticos se analizaron y tabularon conforme a las veinte competencias propuestas para el estudio (véase anexos A y B).

Con esta tabulación se inicia el análisis estadístico. El universo de veinte competencias se estableció, por consenso, de un listado original de treinta y dos competencias, seleccionadas para ser contrastadas con los diferentes momentos de medición, y se tomaron en cuenta según su categoría y aplicabilidad al cargo dentro de estándares de calidad del mercado productivo (Zúñiga, 1999). Entre ellas existen competencias lingüísticas, cognitivas, sociales y funcionales para el cargo que abordan de forma integral la gestión comercial en un contexto determinado.

Pruebas psicológicas. Se emplearon pruebas psicológicas que miden constructos psicológicos tradicionales (razonamiento, motivación, factores de personalidad) que pueden ser elementos de la competencia, pero no son la competencia en sí misma. Se aplicaron el Inventario de Personalidad para las Ventas (IPV); el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) Toro (1992), y el Test de Inteligencia General (TIG) versión 1.

Test de inteligencia general TIG Nivel 1. Es una prueba de inteligencia que proporciona una evaluación general del factor “G”. Está diseñada para determinar la capacidad de conceptuar y aplicar el razonamiento sistemático a problemas, esto es, apreciar las funciones centrales de la inteligencia: abstracción y comprensión de relaciones. La prueba está constituida por material no verbal que representa grupos de fichas de dominó distribuidas en varias series; en cada una de ellas los elementos responden a un mismo principio de razonamiento y están colocados en orden creciente de dificultad (TEA, 2000).

Inventario de personalidad para vendedores IPV. Permite evaluar la disposición general para las ventas de las personas evaluadas, y construir un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad que, con un peso más o menos significativo, según las situaciones particulares, desempeñen un papel en las actividades de orden comercial. Significación: medida de una disposición general para las ventas (DGV), dos dimensiones amplias (receptividad y agresividad comercial) y nueve rasgos de la personalidad: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad. Esta prueba fue diseñada inicialmente en Francia; la aplicación se hizo de la adaptación española.

Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT). Diseñado para evaluar quince factores de motivación. El cuestionario se divide en tres partes: la primera está conformada por cinco grupos de ítems que miden principalmente factores motivacionales internos a través de cinco elementos: logro, poder, afiliación, auto realización y reconocimiento; la segunda evalúa los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, representadas en dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa; la tercera mide las condiciones motivacionales externas, relacionadas con factores de supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. Los ítems se presentan en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona debe ordenar de cinco a uno los elementos que le muestra la prueba con el fin de dar importancia por niveles a los intereses en el trabajo.

Los resultados de las pruebas fueron analizados con el fin de evaluar la efectividad de las pruebas tradicionales de papel y lápiz como elementos que puedan representar un indicador de un futuro desempeño exitoso en la gestión de venta, y para verificar si se presentaban diferencias significativas entre los grupos de estudio.

Análisis de datos

Se realizó un análisis comparativo de las características que mostró un grupo de asesores comerciales

en una empresa del sector salud. Se analizan las características de un grupo de la muestra seleccionada para establecer las diferencias significativas entre las competencias que poseen los asesores comerciales catalogados como exitosos y el grupo de asesores comerciales definidos como promedios. Se buscó identificar las competencias que se correlacionan de manera positiva con un desempeño exitoso y que se puedan discriminar con facilidad para predecir quién puede generar resultados favorables en el proceso de asesoría comercial, especialmente en venta de intangibles.

Con la información recogida en las diferentes fases del estudio se realizó un análisis estadístico de diferencia de medias, medianas y varianza entre los cuatro grupos de estudio, con el fin de establecer las diferencias estadísticamente más significativas entre ellos e identificar las competencias que diferencian más al grupo de exitoso con relación a los promedios.

Se realizó un análisis descriptivo de las clínicas de ventas y la entrevista de incidentes críticos para complementar la información que se tabuló en los niveles de competencia definidos. En el análisis se estableció:

1. Nivel de competencia entre los grupos de estudio (exitosos POS, exitosos prepago, promedios POS, promedios prepago).
2. El grupo de cinco o seis competencias que muestran mayor nivel de discriminación entre los grupos.
3. Varianza entre las mediciones y confiabilidad en las observaciones.

Resultados

Puntuación general promedio por niveles de competencia

Se hizo la comparación por categoría (exitosos frente a promedios) y por grupo (POS y medicina prepagada). Se realizó un estudio no paramétrico con dos muestras independientes para establecer si se presentaban diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

Se tomó como *observación 1* la observación de campo en la que se acompañó durante ocho horas a cada asesor comercial que participó en el proyecto.

Como *observación 2* se tabuló la entrevista de incidentes críticos aplicada a los treinta y cuatro participantes del estudio; como *observación 3* se realizó un taller denominado “clínica de ventas” en el que se asignaron previamente roles y se simulaba una situación de venta de POS o medicina prepagada del cual un registro videográfico para su posterior análisis y calificación.

Las tres fuentes de observación y medición fueron clasificadas en los niveles de competencia establecidos en el diccionario de competencias que se seleccionó.

Se realizaron análisis con medias aritméticas y con las medianas de cada competencia debido a las características de los datos. Por tratarse de niveles de competencia, los datos se trataron como escalas ordinales, pero no numéricas, pues se aquí se supone que una persona que realice el doble de actividades y responsabilidades del nivel 2 no necesariamente estaría en un nivel 4.

Resultados por grupo (producto)

Los resultados indican que no se encuentran diferencias significativas entre los grupos de asesores de medicina prepagada con relación al grupo de asesores de POS. Las características subyacentes a los dos grupos se presentan de forma similar. El tipo de producto al que sean asignados los asesores

no es un factor que influya directamente en el desempeño sobresaliente o promedio en la gestión comercial. Estadísticamente, no se encuentran diferencias significativas; sin embargo, se debe hacer un análisis cualitativo donde se pueden observar algunas diferencias de fondo que será importante tener en cuenta dado el contexto, la normatividad aplicada a cada producto y el medio en el que estos se mueven.

Resultados por categoría

Al hacer el análisis de datos mediante la comparación de dos grupos independientes con un estudio no paramétrico, se encuentran diferencias significativas entre los grupos de asesores definidos como exitosos y el de asesores definidos como promedios.

Las diferencias estadísticamente significativas se encuentran en las siguientes competencias (ver tabla 3):

- Planificación y gestión.
- Iniciativa.
- Pensamiento analítico.
- Búsqueda de información.
- Visión estratégica.
- Capacidad de argumentación.
- Perseverancia/ persistencia.
- Orientación al logro.

Tabla 3. Estadísticos de significancia 0.05 entre los grupos exitosos y promedio por competencias evaluadas

	Planificación y gestión	Iniciativa	Pens. analítico	Busqueda de info	Visión estratégica	Cap. argument.	Persev / persist.
Mann-Whitney U	28,000	47,500	18,000	43,500	29,500	60,500	42,500
Wilcoxon W	148,000	167,500	138,000	163,500	149,500	180,500	162,500
Z	-4,112	-3,461	-4,509	-3,568	-4,055	-3,051	-3,631
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000	,001	,000	,000	,000	,003	,000

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: éxito/promedio

	Orient. la logro	Agresividad comercial	Expresion y seg.	Flexibilidad	Persuación	Int. emocional	Dominancia
Mann-Whitney U	29,500	27,500	37,500	50,000	27,000	21,000	31,000
Wilcoxon W	149,500	147,500	157,500	170,000	147,000	141,000	151,000
Z	-4,034	-4,139	-3,849	-3,373	-4,205	-4,437	-4,045

Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: éxito/promedio

	Orientación al cliente	Construcción de relaciones	Receptividad y escucha	Comp. por el aprediz	Comunicación y empatía	Comprom. organizacional
Mann-Whitney U	82,500	66,000	66,500	80,000	86,000	74,500
Wilcoxon W	202,500	186,000	186,500	200,000	206,000	194,500
Z	-2,283	-2,835	-2,827	-2,285	-2,116	-2,474
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022	,005	,005	,022	,034	,013
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,036	,007	,007	,030	,051	,017

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: éxito/promedio

Fuente: elaboración propia.

- Agresividad comercial.
- Expresión y seguridad.
- Flexibilidad.
- Persuasión.
- Inteligencia emocional.
- Dominancia.

No se encuentran diferencias estadísticamente significativas en competencias como:

- Compromiso por el aprendizaje.
- Orientación al cliente.
- Comunicación y empatía.
- Construcción de relaciones.
- Receptividad y escucha.

Se analizó el coeficiente de variación de los puntajes en las competencias con relación a los grupos de estudio. Se puede decir que el grupo de asesores exitosos mostró ser más consistente en los diferentes momentos de observación y presentaron menos variación. En este orden de ideas, el asesor exitoso muestra consistencia en las diferentes características a observar; por el contrario, el asesor promedio presenta más fluctuaciones entre los niveles de competencias a observar que lo hacen menos consistente con la mayoría de competencias. Esta variación puede ser la causa del desempeño irregular en los resultados.

Mediante un análisis gráfico de media varianza se analizó la distribución para establecer la consistencia en las mediciones por competencia y diferencia en las medias por cada competencia entre los exitosos y promedios. Se encuentra un mayor puntaje en los grupos definidos como exitosos con relación a los grupos promedios; es decir, los primeros obtuvieron mayor puntuación en los niveles de competencia y menor varianza entre grupo. Con estos resultados se observa que la puntuación de los asesores exitosos fue más consistente y puntuaron más alto en los tres momentos de evaluación. Por otra parte, los asesores promedio obtuvieron puntajes más bajos y la varianza en cada uno de sus grupos fue mayor. El asesor exitoso es más consistente en su calificación; el asesor promedio fluctúa más en la calificación de las competencias.

Con base en los criterios de diferencia entre los grupos por competencia, diferencia de medias, análisis de varianza en las mediciones y calificaciones, y coeficiente de correlación de Spearman (ρ) entre las tres mediciones de cada competencia, la medición en términos generales es consistente entre los diferentes momentos de evaluación y a través de los diferentes evaluadores. Las competencias con nivel de discriminación significativo a favor del grupo definido como exitoso se muestran en la tabla 4. De acuerdo con los coeficientes de correlación observados, hay una consistencia en los

estándares esperados con relación a los momentos de medición. Teniendo en cuenta los diferentes momentos de observación y medición, se esperaba una correlación media por las características de la medición y los instrumentos utilizados.

Competencias definidas

Como resultado del estudio comparativo, basado en las medidas de significación estadística y análisis de datos y momentos de medición, se establecen como competencias discriminantes entre el grupo exitoso frente al grupo promedio:

Tabla 4. Coeficiente de correlación de Spearman (rho) de competencias seleccionadas para la conformación del perfil de cargo por competencias⁷

Competencia	Coeficiente de correlación de spearman's RHO
Agresividad comercial	0.68; 0.61; 0.83
Pensamiento analítico	0.68; 0.64; 0.71
Orientación al logro	0.67; 0.5; 0.71
Búsqueda de información	0.65; 0.59; 0.59
Planificación y gestión	0.66; 0.4; 0.61

Fuente: elaboración propia.

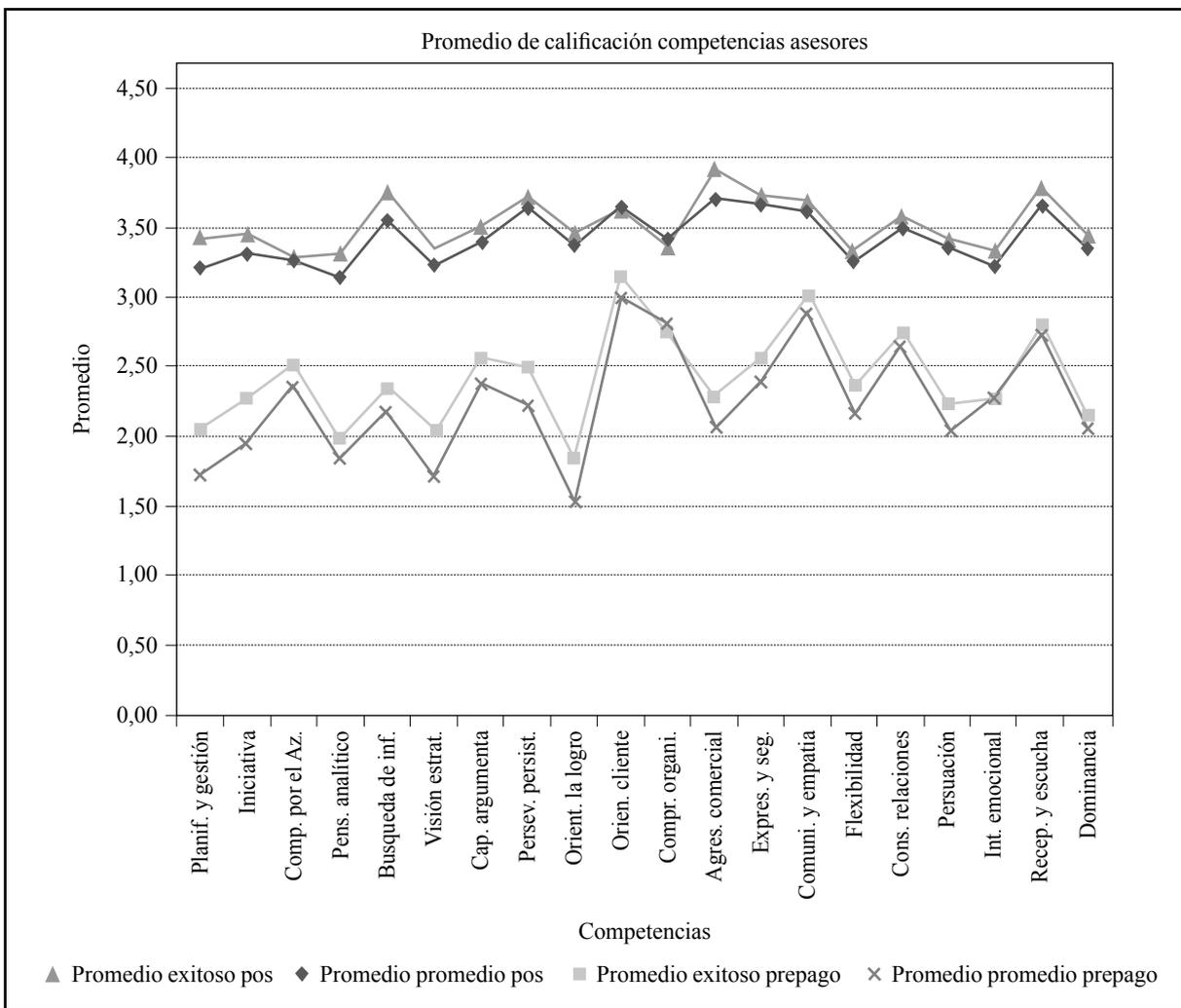


Figura 2. Resultado de calificación promedio por competencia para cada uno de los cuatro grupos comparativos

Fuente: elaboración propia.

7 Se observan tres mediciones de correlación que corresponden a: Observación 1 y 2, 1 y 3, 2 y 3.

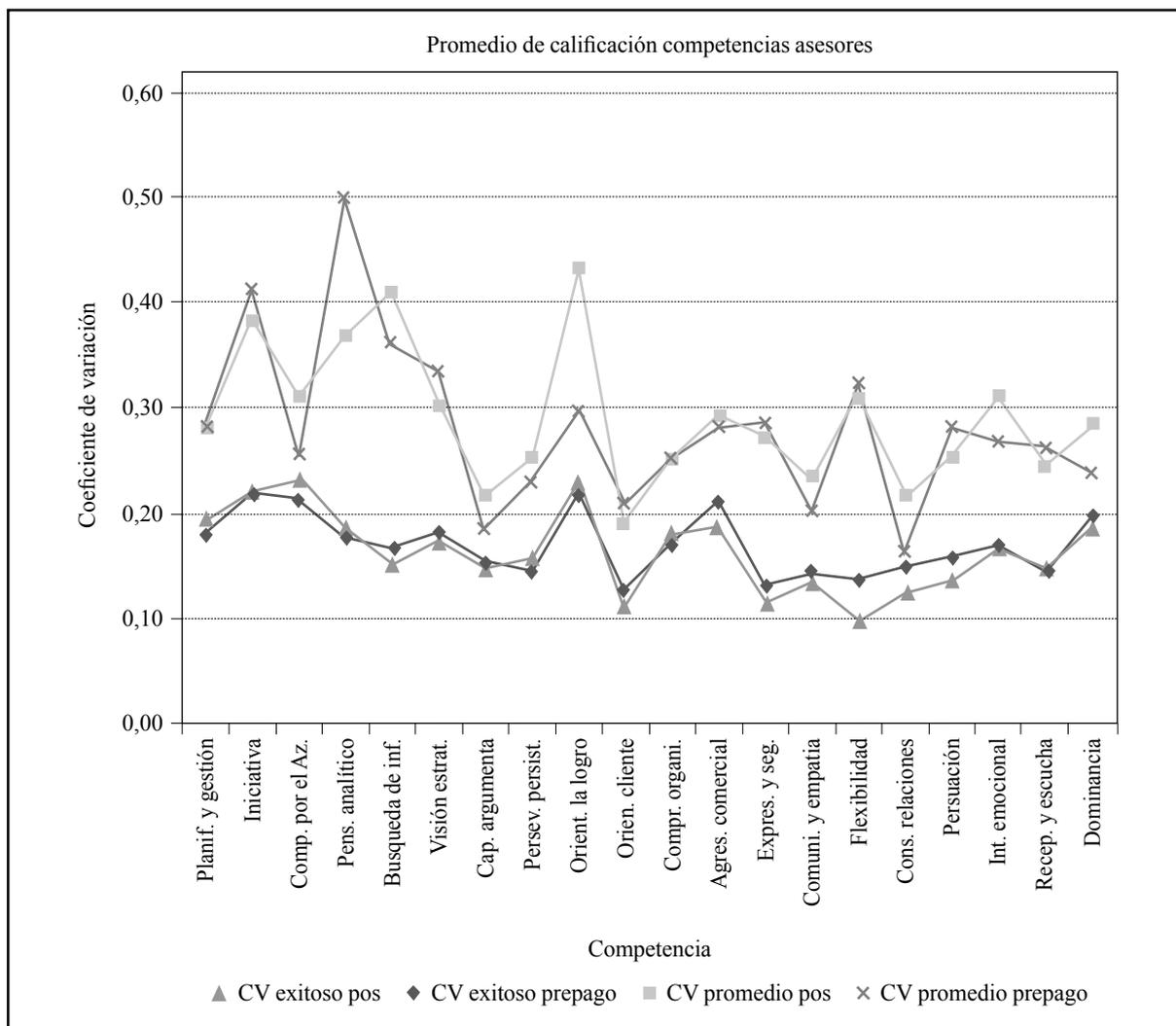


Figura 3. Coeficiente de Variación por competencia entre los cuatro grupos comparativos

Fuente: elaboración propia.

- Orientación al logro
- Agresividad comercial
- Planificación y gestión
- Visión estratégica
- Búsqueda de información

Entre las competencias comunes, que muestran un alto nivel de calificación y bajo nivel de varianza (ver figuras 2 y 3) entre los grupos, se encuentran:

- Orientación al cliente
- Comunicación y empatía
- Receptividad y escucha

Estas competencias son necesarias para el desarrollo de la gestión comercial; sin embargo, éstas no son determinantes para discriminar estándares de desempeño de éxito. Según Sánchez (2004), en cuanto a las peculiaridades de los equipos de ventas, “la afabilidad en las relaciones personales, las habilidades de comunicación y la apertura al cambio se convierten en pilares básicos de las competencias personales”. Para Mertens (2002), aquellas características que son necesarias para realizar un trabajo, pero que no conducen a un desempeño superior, fueron denominadas “competencias mínimas”, dada su característica de necesarias más no suficientes.

Pruebas psicotécnicas

El objetivo principal de las pruebas psicotécnicas fue establecer el nivel de discriminación que poseen con relación a un desempeño en el área comercial. Para el presente estudio se compararon los resultados de las pruebas con relación a los cuatro grupos de estudio con el fin de observar si se presentaban características discriminantes que se pudieran evaluar en la pruebas. Como indicador general, se establece que las pruebas son necesarias como complemento de un proceso completo de evaluación; sin embargo, por sí mismas no son instrumentos suficientes que puedan discriminar directamente un candidato con ciertas características que lo hagan exitoso, por lo menos para el sector económico de aseguramiento y prestación en salud.

Test de inteligencia general TIG 1. Con relación a los puntajes relacionados con el Test de Inteligencia General TIG 1, se observa un mayor desempeño en los grupos de POS, con mayor puntaje promedio entre los asesores comerciales catalogados como “promedio” seguido de los “exitosos”. En la fuerza de ventas de prepago se observa un puntaje mayor del grupo exitoso con relación al grupo promedio; sin embargo, no es mayor que los grupos de POS. Como indicador general se encontró un leve puntaje mayor entre los asesores del grupo promedio con relación al grupo de exitosos. Estadísticamente no se encontraron diferencias significativas entre los grupos. La edad es una variable importante a tener en cuenta, pues mediante el análisis de coeficiente de correlación producto momento de Pearson se encontró que existe un coeficiente de correlación negativo significativo (-0,628) entre la edad del participante y el desempeño en el test. A mayor edad, el desempeño en la ejecución de las pruebas de razonamiento e inteligencia general disminuye.

Cuestionario de Motivación para el Trabajo, CMT. Arroja resultados similares en varias escalas de la prueba. Se encuentra mayor puntaje entre los asesores exitosos en las subescalas de poder, afiliación, reconocimiento, aceptación de normas y valores, y contenido del trabajo. El grupo de asesores “promedio” puntúa más alto en las escalas de logro, autorrealización y salario, principalmente. En factores o subescalas como dedicación a la tarea, requisición, supervisión y promoción no se obser-

van diferencias importantes. La escala con mayor nivel de discriminación del grupo “exitosos” con relación a los del grupo “promedios” se observa en contenido del trabajo, con un rango mayor a quince puntos entre los dos grupos. Sin embargo, en los dos grupos previamente definidos, esta escala presenta el nivel más bajo de puntajes. Las escalas con puntaje mayor en el grupo promedio con relación al grupo exitoso fue autorrealización y salario. Entre las quince escalas que componen la prueba, la que obtiene mayor puntaje en los dos grupos es salarios. A pesar de las leves diferencias de puntajes directos registrados entre los grupos, estadísticamente no se encontraron diferencias significativas entre el grupo de exitosos con relación al grupo promedio, excepto la escala correspondiente a contenido del trabajo. Se puede decir que las actividades propias del sector de seguridad social podría ser una fuente de motivación importante en la ejecución de las conductas por parte de los asesores comerciales. Al parecer, los asesores del grupo exitoso muestran mayor agrado por la tarea que desarrollan y se sienten más identificados con los productos que comercializan.

Inventario de personalidad para las ventas –IPV. Los resultados de los puntajes registrados en el Inventario de Personalidad para las Ventas (IPV) muestran mayor puntaje en el grupo promedio con relación al grupo exitosos. Estos resultados indicarían que la prueba no es un instrumento adecuado para hacer una discriminación de los exitosos frente a los promedios. Se debe tener en cuenta que los cuatro grupos puntúan dentro de los promedios establecidos por las especificaciones de la prueba. Se puede decir, entonces, que la prueba es necesaria para detectar habilidades comerciales básicas; sin embargo, no es una fuente directa de discriminación entre personas que puedan llegar a ser exitosas de las que no lo puedan ser. Estadísticamente no se encuentran diferencias significativas entre los grupos exitosos frente a los promedios.

Discusión y conclusiones

Como resultado general del estudio sobre las competencias sobresalientes en la fuerza de ventas considerada exitosa con relación a los asesores

comerciales definidos como promedio, se puede decir que existen claras diferencias a favor del primer grupo. Se observa con claridad cómo los puntajes en las competencias de los asesores exitosos son superiores a los del grupo promedio. Así mismo, los niveles de varianza entre los grupos de estudio indican que los asesores exitosos son más consistentes en las mediciones y presentan menor variabilidad con relación a los grupos promedios.

El asesor exitoso se correlaciona, por lo general, con un alto desempeño en gran mayoría de las competencias a observar y tiene un conjunto de habilidades, intereses y motivos que muestran consistencia en un mismo sujeto en función de un adecuado desempeño.

Las competencias y características de los grupos definidos como promedios muestran mayor variabilidad y varianza entre sujetos. Un asesor promedio expone niveles adecuados en un conjunto de competencias muy específicas; sin embargo, no muestra desarrollo completo de todas las características a evaluar, además, la fluctuación en los niveles de las competencias indican la variabilidad en su desempeño.

Se puede decir que las pruebas psicotécnicas de papel y lápiz no son un instrumento adecuado para discriminar entre los asesores exitosos con relación a los asesores promedios. En la mayoría de las subescalas analizadas los puntajes son semejantes entre los dos grupos; en algunas de ellas, los grupos promedios arrojan puntajes mayores con relación a los asesores exitosos.

La baja discriminación que presentan las pruebas puede ser una consecuencia de características propias del instrumento, de los baremos y de la excesiva utilización de algunas pruebas, como el Inventario de Personalidad para las Ventas (IPV). La gran mayoría de candidatos que se presentan a un cargo comercial de una organización presentan este cuestionario.

Pruebas de personalidad, intereses o habilidades comerciales pueden arrojar un indicador general de niveles básicos de un atributo específico en un candidato; sin embargo, es muy importante proponer e implementar nuevas técnicas que validen y evalúen las competencias más influyentes en un rendimiento superior de la gestión comercial.

Teniendo en cuenta el contexto actual, y dadas las características socioeconómicas que vive el país, el rol del asesor comercial no está profesionalizado; por consiguiente, el estatus del asesor comercial no es suficientemente valorado y la profesión misma es vista como una actividad en la que se pueden percibir ingresos provisionales mientras se logra ubicar en cargos históricamente de mayor reconocimiento.

Ante este diagnóstico, se debe dar importancia a la gestión que realiza el asesor comercial y el impacto que en la actualidad tiene su desempeño en las empresas; teniendo en cuenta que el sector de servicios está marcando las pautas en el crecimiento económico del país y donde las áreas comerciales llegan a ocupar un alto porcentaje de la planta del recurso humano en las empresas.

Para la psicología organizacional y para los profesionales que trabajan con el talento humano, se presenta un gran desafío y oportunidad de contribuir al desarrollo social, humano y económico del país. La importancia de la psicología en las organizaciones es un elemento central. La psicología como ciencia que estudia el comportamiento, tiene responsabilidad en la planificación y desarrollo de la gestión de los recursos humanos en un contexto de gran impacto. Puesto que el ser humano permanece gran parte de su tiempo en las organizaciones, la psicología se debe concentrar en un estudio objetivo y directo en estos contextos específicos que contribuya al crecimiento personal y profesional del ser humano ligado a las organizaciones.

Como lo afirma García (2005): “Para lograr la sostenibilidad de las organizaciones se requiere generar estrategias divergentes y alternativas que expresen el uso de todo el potencial de la organización y de su gente”.

Referencias

- Acemi, (1998). *Boletín Estadístico Anual*. Documento recuperado de página Web: http://www.acemi.org.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=1&Itemid=47
- Ansorea, C. A. (1996). *15 pasos de selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Alles, M. (2005). *La entrevista exitosa 100 preguntas y cómo responderlas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias*. 4.ª edición. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). Gestión por Competencias. *Diccionario de Comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. *Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Barcelona: Esic Editorial.
- Cinterfor. *Las 40 preguntas más frecuentes sobre el enfoque de competencias*. Disponible en www.cinterfor.org.uy.
- Colombia (1993). *Constitución Política de Colombia 1991*. Bogotá: Ediciones Momo.
- De Zubiría, J. (2006). *Las competencias argumentativas: La visión desde la educación*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Revista Dinero (2002). Consultores en capital humano. No. 149 (mayo), pp. 52-54.
- Fasecolda, 1999. *Sistema General de Seguridad Social en Salud en Seguridad social en Colombia*. Pág. 49 -71. Bogotá: Publicaciones Fasecolda.
- Fierro, A. (1983). *Personalidad: Sistema de conductas*. México: Ed. Trillas.
- García, N. (2005). El Desarrollo de Competencias desde la perspectiva de la Gestión del conocimiento. *Revista EAN, Mayo-Agosto*, 99-137.
- Hooghiemstra, T. (1997). Gestión integrada de recursos humanos. En Hay Group (Eds.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (pp. 17-46), Bilbao, España: Deusto.
- Ley 100 de 1993 (2002). *Sistema general de seguridad social integral*. Bogotá: Momo Ediciones.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. (1993). Introduction. En Spencer & Spencer (Eds.), *Competence at work* (cap. 1). New York: Wiley.
- Mertens, L. (1996). *Sistemas de competencias laborales: Surgimiento y Modelos*. Seminario internacional de formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas. OIT. Cinterfor.
- Mertens, L. (2002). Competencias laborales: Surgimiento y modelos. *Papers de Formación Municipal*, 86, 1-36.
- Ministerio de Salud. República de Colombia (2002). *Programa de apoyo a la reforma de salud. "Desafío para los Recursos Humanos en el sistema General de Seguridad social en Salud*. Memorias. Octubre de 2002. Bogotá: Afro Editores.
- Moreno, S. (2001). *Análisis del proceso de entrevista en el concurso de ascenso de empleados de nivel asistencial en la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá a la luz de la Teoría de las Competencias Laborales*. Trabajo de Grado no publicado. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Morgan, H. & Cogger, J. (1999). *El manual del entrevistador*. México: Manual Moderno.
- Morris, C. G. (1997). *Psicología General*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Pereda, M. S., & Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez González, A. (1994). *Psicología del aprendizaje. Manual de laboratorio*. Bogotá: Fondo Nacional Universitario.
- Robledo, F. (1999). El Sistema Integral de Seguridad Social. *Revista Javeriana*, 656, 403-407.
- Rodríguez, T. N. (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. Congreso Interamericano de Psicología, Caracas.
- Salazar, N & Zuluaga, S. (1998). *Perspectivas de la Industria Aseguradora: 1997 -2010*. Cuadernos Fedesarrollo 3. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

- Sánchez, P. (2004). *Tendencias sobre la Gestión de Relaciones con el Equipo*. Santiago de Chile: Ediciones Deusto – Planeta de Agostini. Profesional y formación.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models of superior performance*. New York: Wiley.
- Tea Ediciones (1997). *Inventario de personalidad para vendedores - IPV*. Madrid: Departamento I+D de Tea Ediciones.
- Tea Ediciones. (2000). *Test de inteligencia general: Niveles I y II*. Madrid: Departamento I+D de Tea Ediciones.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el Trabajo CMT: Manual de aplicación*. Medellín: Cincel.
- Zúñiga, L. (1999). *Guía para la elaboración de unidades de competencia y titulación con base en el análisis funcional*. Bogotá: SENA.

Fecha de recepción: 8 de agosto de 2008
Fecha de aceptación: 17 de noviembre de 2008

Anexo A

Definiciones de veinte competencias propuestas a evaluar

ORIENTACION AL LOGRO / RESULTADOS

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. Los estándares pueden ser por el desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo medible (orientación a resultados concretos), con relación al desempeño de los demás (competitividad), al establecimiento de metas desafiantes o lograr algo que nadie antes haya logrado (innovación)

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (ORIENTACIÓN A AYUDAR Y SERVIR)

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes sean estos internos o externos.

FLEXIBILIDAD

Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera para lograr un máximo de beneficio.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal para promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento de presupuestos de tiempos. Implica determinar prioridades, manejo del tiempo y uso de recursos de manera efectiva.

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Es la capacidad de actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización, que son o pueden ser algún día valioso para conseguir los objetivos personales y organizacionales.

INICIATIVA

Es la capacidad de mostrar una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. La anticipación se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y la forma de actuar para enfrentarlos. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.

COMPROMISO POR EL APRENDIZAJE

Es la capacidad de mostrar, mantener conductas y expectativas por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional y de mercado, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes o unidades funcionales e identificando las relaciones causa-efecto. Incluye organizar las partes de un problema o situaciones de forma sistemática, realizando constantemente comparaciones.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Es la capacidad para recoger información de interés. Es la inquietud y curiosidad por saber más sobre temas o personas. Implica ir más allá de hacer preguntas de rutina requeridas normalmente por el trabajo. Se refleja en la capacidad para profundizar o presionar para conseguir la información más exacta y acudir al entorno en búsqueda de oportunidades de información que pueda ser de utilidad en el futuro.

VISIÓN ESTRATÉGICA

Es la capacidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. Incluye desde la simple comprensión de estrategias hasta un sofisticado conocimiento de cómo estas a su vez determinan las distintas alternativas y mejoran procesos o productos, que repercuten en un máximo de desempeño individual y/o organizacional.

PERSUASIÓN

Capacidad para sugerir una opción específica, previamente planeada y que conlleve con el objetivo inicial de direccionar a una opción específica. Implica conductas asertivas, de comunicación, evaluación de necesidades frente a beneficios y lograr concretar una negociación pendiente.

SEGURIDAD

Capacidad de expresar adecuada y consistentemente los contenidos verbales que se desean transmitir a interlocutores, con claridad y consistencia en la información. Incluye riqueza en el vocabulario y aptitudes para comprender y expresar verbalmente sus pensamientos y puntos de vista con criterio para generar credibilidad en la información o contenido suministrado.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Capacidad de armonizar emociones y sentimientos consigo mismo, a fin de actuar acorde con las circunstancias. Implica llevar o direccionar emociones, pensamientos e ideas para manejarlos de forma eficaz en un contexto determinado.

CAPACIDAD DE ARGUMENTACIÓN

Capacidad para identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de poca información, información incompleta o situaciones de incertidumbre. Requiere de habilidad para identificar y evaluar la información así como para incorporar nuevos contenidos, interpretar datos e innovar en las soluciones ya propuestas.

PERSEVERANCIA / PERSISTENCIA

Es la capacidad de mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir un objetivo planteado o hasta que ya no resulte razonable insistir en él. Implica tenacidad, insistencia permanente y no desfallecer ante obstáculos.

RECEPTIVIDAD Y ESCUCHA

Capacidad para mostrar niveles adecuados de atención frente a un interlocutor o cliente, generando un ambiente de confianza y respeto para obtener información sobre necesidades o diagnosticar eventos o sentimientos.

COMUNICACIÓN Y EMPATÍA

Capacidad para expresarse de forma eficaz, generar una reacción positiva con calidez y cordialidad para proyectar una imagen confiable y creíble.

AGRESIVIDAD COMERCIAL (ver Anexo B)

Capacidad para dominar una situación de negociación con respuestas y comportamientos efectivos en el momento de hacer una relación comercial o venta. Implica ser persuasivo, recursivo con el cliente y en la forma como se da a conocer la información sin perder de vista la razón final del proceso o cierre de venta.

DOMINANCIA

Capacidad de un sujeto para intentar ganar o manipular a los demás y lograr sus objetivos. Implica conductas de persuasión, ser cautivador y aprovechar sus habilidades y las herramientas hacia el objetivo que la persona con esta competencia intenta conseguir.

Anexo B

Ejemplo de competencia con niveles de desarrollo valorados

Agresividad comercial

Capacidad para dominar una situación de negociación con respuestas y comportamientos efectivos en el momento de hacer una relación comercial o venta. Implica ser persuasivo, recursivo con el cliente y en la forma como se da a conocer la información sin perder de vista la razón final del proceso o cierre de venta.

Descripción de conductas

Nivel	Indicador	Conductas asociadas
0	No se requiere	No se requiere par el cargo o no muestra conductas que indiquen intención de concretar una negociación
1	Agresividad baja	Genera comportamientos básicos para lograr una transacción comercial. Deserta fácilmente ante una objeción o cambia su argumentación fácilmente. No involucra intención de cierre rápido y da la opción al cliente para que tome una decisión en los tiempos que considere necesarios
2	Agresividad media	Se muestra directo en la intención de hacer un negocio. Implica tener varias alternativas para ofrecer al cliente e intentar influenciarlo para que tome una opción determinada, asegurando que será efectivo el compromiso
3	Agresividad media alta	Ejecuta conductas que intentan convencer al cliente para que tome una decisión por un producto o servicio determinado. Maneja beneficios de los productos contrastando con las necesidades del cliente. Utiliza la información recogida para ofrecer alternativas y mantiene abierta la opción de venta. Intenta varias estrategias para lograr concretar una opción
4	Agresividad alta	Sus conductas son claramente dominantes en la relación comercial. Implica hacer una valoración de necesidades frente a beneficios. Muestra alternativas y reacciona ante la objeciones positivamente tomándolas como una oportunidad más de cierre de la venta. Es enérgico y sabe direccionar al cliente para que tome una opción específica
5	Agresividad comercial sobresaliente	Hace una presentación y demostración completa. Además de los comportamientos señalados, tiene la habilidad de evaluar las señales directas e indirectas del cliente para aprovecharlas en función de lograr una venta. Genera estrategias, “ganchos” y opciones adicionales para el cliente, que son presentados como valores agregados o adicionales y que hacen que el cliente tome rápidamente una decisión

Fuente: elaboración propia.