

**REVISIÓN DEL PERFIL DEL CORREDOR COMERCIAL DE LA UNIDAD DE
GESTIÓN DE ASOCIADOS DE COOMEVA Y DETERMINACION DE
COMPETENCIAS A EVALUAR EN LA SELECCIÓN DEL CARGO**

Presentado por:
DIANA CAROLINA MONTENEGRO AVILA

Director del proyecto:
DR. HERNANDO MURILLO
Docente

**UNIVERSIDAD ICESI CALI
SANTIAGO DE CALI
2011**

CUADRO 1: COMUNICACIÓN ASERTIVA

SUJETOS	RESPUESTA ENTREVISTA	DEFINICIONES COMUNICACIÓN ASERTIVA				COMPORTAMIENTOS ACTUALES	COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS EN ENTREVISTAS
		DEFINICIÓN ACTUAL	PSICÓLOGO	JEFE DE VINCULACIÓN	COORDINADOR DE VINCULACIÓN DE ASOCIADOS		
SUJETO 14	<p>3) Las personas que van a ser asociadas a la Cooperativa Coomeva, deben ser personas que conozcan de los beneficios que esta tiene porque por ejemplo a mi me paso que un día llame a un prospecto y la persona tenía información totalmente errada no quería saber nada de Coomeva y fue cuando empecé a indagar sobre sus dudas, conocer sus inquietudes mi papel fue de escuchar a la persona. Una vez él me dio su percepción con respecto a Coomeva empecé a contarle acerca de la cooperativa, le hable sobre la importancia del cooperativismo en la organización; la experiencia ha hecho de que conozco sobre todos los beneficios de la cooperativa esto es de suma importancia porque hoy en día hasta los clientes saben más que uno, hay que estar preparados, actualizados con todos los productos que se ofrecen, lo importante es no solo conocer sino saber escuchar a la persona, conocer sus necesidades y plantearle los beneficios que podrían satisfacer sus necesidades.</p>	<p>Se comunica la información de manera directa y honesta, habla</p>	<p>Hace referencia a la capacidad de escuchar, comprender,</p>	<p>Verbalización de las</p>	<p>1) Se comunica de manera abierta y honesta 2) Mantiene una comunicación franca y abierta aún en situaciones difíciles. Demuestra un alto nivel de escucha activa. Se interesa de manera genuina por conocer y entender los puntos de vista de los demás. 3) Mantiene líneas de comunicación abierta en todos los ámbitos de</p>	<p>1) Brindar información relevante a las personas 2) Identificar las necesidades del prospecto de cliente, suministrando la información necesaria.</p>	

<p>sujeto 6</p>	<p>una persona que estaba en Data crédito, cuando lo llamé y le conté un poco los beneficios ella de una mostró interés, cuando la visite hice mi exposición en 15 min aproximadamente identificando el perfil de la persona que tenía en frente en ese momento. Es una persona muy trabajadora, que había conseguido sus cosas con mucho esfuerzo pero estaba muy interesada en comprar casa. Para uno poder trabajar en esto hay que conocer hasta de tasas de créditos, tasas bancarias para hacer comparativos con las personas, le conté también sobre los requisitos para poder ser asociados a la Cooperativa. Luego de todo esto ella fue muy sincera y me dijo: Yuly me encuentro muy interesada en vincularme a la cooperativa pero en estos momentos me encuentro en Data crédito. Entonces bueno ese día la cita se podría decir que no fue efectiva porque a no logre vincularla y pues eso me aburrió un poco pero igual nunca se lo demostré le dije que todo en esta vida es un sacrificio que ahí le dejaba la inquietud y que estaríamos en contacto. A la vuelta de dos años me estaba llamando esta persona, yo tengo una muy buena memoria auditiva, le reconocí la voz me dio mucha alegría escucharla y me llamó a decir que ya no se encontraba en Data crédito, así que procedí a realizar la vinculación.</p>	<p>de las dificultades y riesgos con claridad y escala los problemas con asertividad. Logra que los demás se sientan escuchados y respetados</p>	<p>entender las necesidades del otro, brindando aportes de manera clara y concreta de manera oral escrita.</p>	<p>características del producto y sus opiniones de una manera positiva, logrando la receptividad con el otro interlocutor</p>	<p>Habilidad para persuadir, para cerrar la venta, habilidad comunicativa para establecer nuevos vínculos</p>	<p>actuación. Sabe comunicarse asertivamente con los asociados. 4) Actúa como un eficiente mediador para la resolución de conflictos. Promueve una comunicación segura entre los miembros del equipo y actúa como un eficiente mediador para la efectiva resolución de conflictos. 5) Comprende los por qué de los estilos de comunicación. Identifica y entiende los distintos estilos de comunicación, opiniones y reacciones de los demás y utiliza este conocimiento para</p>	<p>1) Expresa sus ideas de manera clara haciendo que su interlocutor demuestre interés por lo dicho 2) Escucha activamente a la otra persona logrando identificar necesidades en medio de su discurso. 3) Se comunica de manera sincera y honesta con las otras personas siendo consciente de sus necesidades.</p>
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>SUJETO 10</p>	<p>3) Bueno nosotros cuando tenemos un asociado potencial, digámoslo así pienso que el don de gente todos esos valores sirven muchísimo porque eso ayuda a que le crees confianza a la persona porque buscamos satisfacer las necesidades básicas de las personas, hay personas que por medio de la cooperativa han comprado casa, carro, han viajado, han estudiado en fin. Y pues como le digo hay que saberse ganar la confianza de la gente, sabiendo escuchar, siendo atento, amable, teniendo toda la paciencia que hay en el mundo, siendo cordial eso ayuda muchísimo; ver no al cliente con un signo pesos sino verlo como un ser humano no le digo que yo he tenido personas que los visito y terminan contándome las cosas más íntimas de sus vidas, nosotros somos como psicólogos también (risas) porque también a partir de lo que escucho yo les creo las necesidades de las personas, eso me ha pasado con la parte de la solidaridad cuando uno les pregunta a los asociados usted que entiende por el concepto de solidaridad y la gente no sabe solo piensan en las necesidades inmediatas, el aquí y el ahora sino en pensar en el futuro, en su vejez.</p> <p>Por ejemplo muchos tenemos personas ancianas en la casa y pues nadie piensa en la muerte, que ahora hasta para eso hay que tener plata si ve entonces es que la gente vea más allá de su realidad, que vean la cooperativa no como un gasto y no piensen solamente en los créditos que ofrece y pueden adquirir sino que piensen en su futuro. Si me entendes este trabajo no es pensar “voy hacerme 20</p>					<p>lograr un buen nivel de entendimiento con los demás. 6) Promueve una cultura de puertas abiertas. Promueve una cultura de puerta abiertas en la cual los aspectos difíciles y los desacuerdos se abordan constructivamente.</p>	<p>1) Capacidad para escuchar a la otra persona manteniendo una conversación educada 2) Su comunicación busca establecer lazos de confianza por medio de los cuales inspire seguridad en sus argumentos. 3) identifica oportunidades de ofrecer los productos de la cooperativa a partir de la escucha activa. 4) Es conciente de la importancia de la imagen que se debe de dar frente a otras personas, con el objetivo de obtener referidos.</p>
<p>SUJETO 1</p>	<p>1) Cuando vincule a una persona que trabaja en Pastas la muñeca pues porque él no creía en los beneficios pero cuando le di la charla conoció mucho más sobre la cooperativa. El fue asociado pero se retiró porque no conocía los beneficios simplemente pagaba y pagaba pero nunca utilizaba la cooperativa pero cuando yo le explique esta persona le gustó mucho. Para mí fue la más exitosa porque la persona estaba reacia. En febrero de 2002 hice 30 vinculaciones fue mi mes más exitoso, esto se dio a que tuve muchísima disciplina, trabajaba muchísimo hacia mucho tele mercadeo, llamadas, buscaba mucho y se me dieron las cosas en esa época los documentos no eran tantos ahora es más exigente para que las personas se vinculen a la cooperativa. Si uno es disciplinado y trabaja duro se dan los resultados. Yo quiero mucho a esta empresa me gusta mucho Coomeva, me gusta mucho lo que hago, hablar con él gente, ayudarles a solucionar los problemas.</p>						<p>1) Ofrecer información de manera clara y concreta ante los demás resolviendo dudas e inquietudes. 2) Sus argumentos basados en conocimiento del tema generan satisfacción en la otra persona.</p>

<p>SUJETO 2</p>	<p>1)El asociado entra con su grupo familiar o con su grupo de amigos. El grupo Coomeva aquí en Cali pesa mucho. He tenido vinculaciones donde hago 2 o 3 vinculaciones al mismo tiempo, hablándole a las personas con sinceridad, diciéndoles los beneficios y generando en las personas una visión hacia el futuro que piensen en su futuro en su vejez. Ofrezco medicina prepagada también. Yo fidelizo a las personas con vivienda o seguro de vehículos. Mi mes más exitoso fue el mes pasado. Hago mi análisis personal de cómo me fue en el mes. El 1 de Julio Salí a vacaciones y regrese el 10 o 15 de Julio. Ese mes en 15 días. Julio y agosto fue muy exitoso porque tuve mi respiro en mi vida personal, mi familia me motivo me sentí escuchado mi producción después de ese respiro de ese desahogo tuve mis dos mejores meses.</p>						<p>1) Brindar información relevante a las personas 2) Identificar las necesidades del prospecto de cliente, suministrando la información necesaria.</p>
<p>SUJETO 3</p>	<p>1) El amor por el producto Coomeva, en el 2003 en 6 meses logre lo que los demás hacen en un año y pude ir a la convención. Soy muy comprometida con mi trabajo, me motiva mucho convencionar. Idealización con el cliente, trabajo mucho con los referidos de mis propios clientes, tengo una asistente y ella se encarga del tele mercadeo. La vinculación más representativa o exitosa para mí yo creo que trabajar como asesor de medicina prepagada me sirve mucho para la cooperativa lo digo en el sentido de que las personas que adquieren medicina prepagada si son primero asociados reciben un descuento y eso atrae mucho a las personas a vincularse a ambas ese es el gancho que utilizo para vincular a las personas y pues el trabajo o el aporte que me brinda mi asistente es vital para obtener el numero de vinculaciones que me pide la cooperativa. Vinculación de 6 usuarios que los traslade de seguros bolívar para Coomeva. Yo los quería traer porque ellos tenían muchos beneficiarios y me podrían dar buenos referidos, les hice un sacrificio que ahí le dejaba la inquietud y que estaríamos en contacto. A la vuelta de dos años me estaba llamando esta persona, yo tengo una muy buena memoria au</p>						<p>1) Manifiesta seguridad en sus argumentos logrando influenciar en el pensamiento de las demás personas. 2) Identifica oportunidades de ofrecer los productos de la cooperativa a futuros prospectos de cliente</p>

<p>SUJETO 4</p>	<p>1) Johanna Cardona fue una vinculación telefónica casi todo fue por teléfono porque ella mantenía muy ocupada solo nos vimos para recibirle los documentos y firmar el formulario yo pienso que lo más importante fue que supe indagar en las necesidades de la persona preguntándole por su familia, estudios, planes de vivienda, vehículo, viajes eso me brindo mucha información le respondía las dudas y pues lo que más me gusta es dar a conocer a las personas que piensen en su futuro en su vejez no solamente en lo que quieran hacer ahora sino que va a ser de ellos cuando estén viejitos en el momento de la muerte de un familiar tener ese aliado estratégico que te brinde ayuda o soporte mejor en un momento que uno el dolor lo bloquee y no lo deje pensar como lo es en la muerte de un ser querido.</p>							<p>1) Manifiesta sus ideas de manera clara y concreta. 2) Identifica las necesidades a partir de lo manifestado por la otra persona. 3) Sus argumentos generan necesidades en la otra persona</p>
<p>SUJETO 7</p>	<p>1) yo tuve una persona que estuve detrás de ella más o menos un año es un gerente de una empresa muy reconocida de la ciudad, antes de ir a visitar a esta persona yo me preguntaba: bueno y que puedo yo ofrecerle algo a una persona "que lo tiene todo" eso me puso a pensar y no encontraba respuesta, cuando llegue donde él nos sentamos a conversar primero le agradecí por su tiempo porque después de varias llamadas me había atendido, y empezamos a conversar, había una foto de los hijos y le dije "tan lindos sus niños" eso fue como un punto de partida para que empezáramos a conversar El empezó a contarme sobre su familia, sus hijos, planes de vacaciones (pues como era época de diciembre se me prestó esta oportunidad) yo simplemente lo escuchaba y a partir de lo que él me fuera diciendo iba pensando en que podía ofrecerle entonces me fui metiendo por los beneficios que se adquieren como asociado a la cooperativa en materia de viajes y turismo, le mostré la revista , contándole con detalle los beneficios de viajarun sacrificio que ahí le dejaba la inquietud y que estaríamos en contacto. A la vuelta de dos años me estaba llamando esta persona, yo tengo una muy buena memoria auditiva, le reconocí la voz me dio mucha alegría escucharla y me llamó a decir que ya no se encontraba en Data crédito, así que procedí a realizar la vinculación</p>							<p>1) Se comunica de manera educada y apropiada con las personas primando el respeto en su discurso. 2) Mantiene una escucha activa frente a lo que se le dice logrando identificar las necesidades de la persona</p>

<p>SUJETO 8</p>	<p>1) Porque si bien es cierto que él se quería asociar a la cooperativa era porque posteriormente se quería comprar una casa entonces si tú le dices: tú debes de estar bien en data crédito para poder ingresar a la cooperativa, después vas a manejar muy bien tu data crédito y tus cuestiones financieras. Posteriormente vas a realizar una inversión para poder acceder a un crédito sea de vivienda o transporte. La idea es que la persona así en ese momento no pueda ingresar la idea es que se sienta direccionada</p>							<p>1) A partir de sus argumentos, brinda direccionamiento a las personas buscando la satisfacción de sus necesidades a corto o largo plazo.</p>
<p>SUJETO 9</p>	<p>1) Siempre me ha ido bien en el área de ventas, trabaje en dos empresas de confección y dos empresas de repuestos donde viajaba mucho luego tuve un almacén de mi propiedad. El evento más exitoso o más significativo fue en el año 2004 cuando apenas llevaba ocho meses como corredor y logre convencionar, en ese entonces viajamos al Brasil. Entrevistador: cuales fueron esas herramientas que usted utilizo para lograr obtener el numero de vinculaciones que le permitió convencionar. Entrevistado: yo creo que ante todo la marca COOMEVA cuando uno va de parte de Coomeva solamente el nombre le abre puertas a uno gracias a su credibilidad que tiene aquí en el Valle del Cauca. Yo pienso que el éxito está en uno saber ser persona, ser educado, saber de la empresa de la marca tener convicción a la hora de hablar con las personas demostrar que uno sabe, conoce y quiere el producto Coomeva. Los años le permiten a uno ser mejor vendedor, ser mejor persona saber escuchar y enfocarse en las necesidades de los clientes</p>							<p>1) Manifiesta conocimiento en los productos de la cooperativa, siendo seguro en su discurso. 2) Escucha activamente a la otra persona logrando identificar sus necesidades</p>

<p>SUJETO 11</p>	<p>1) Pues haber yo no es que sea la mejor en vinculaciones tengo un casa promedio normal, el evento que considero más exitoso fue la vinculación que hice al gerente al que una vez fue gerente de Michelin un señor excelente al que conozco de hace años. Cuando re cien lo vincule hice mucho énfasis en la perseverancia, pues esta persona estaba próxima a pensionarse y que mejor que recibir un ahorro que el mismo quisiera recibir al cumplir los 65 años. Efectivamente el año pasado este señor cumplió los 65 años y recibió su ahorro de perseverancia. También estuve detrás de una persona que insistí mucho y cuando lo vincule el tuvo una incapacidad de 45 días entonces recibió su apoyo por incapacidad superior a 30 días. También tuve una asociada que en la sede nacional la trataron mal yo hable con la señora y me contó que se había sentido humillada cuando dijo que estaba en data crédito y que por eso la habían rechazado en la afiliación a la cooperativa, yo hable con ella le explique cuáles eran las reglas de la cooperativa solo piensan en las necesidades inmediatas, el aquí y el ahora sino en pensar en el futuro, en su vejez. Por ejemplo muchos tenemos personas ancianas en la casa.</p>							<p>1) Identifica las necesidades de las personas por medio de la escucha activa 2) Identifica oportunidades para ofrecer los productos de la cooperativa haciendo énfasis en la satisfacción de necesidades de la otra persona.</p>
-------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CUADRO 2: TOLERANCIA A LA FRUSTRACION

SUJETOS	RESPUESTA ENTREVISTA	DEFINICIONES COMUNICACIÓN ASERTIVA				COMPORTAMIENTOS ACTUALES	COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS EN ENTREVISTAS
		DEFINICIÓN ACTUAL	PSICÓLOGO	JEFE DE VINCULACIÓN	COORDINADOR DE VINCULACIÓN DE ASOCIADOS		
SUJETO 7	<p>3) Uno como corredor principalmente debe ser una persona que ame el producto Coomeva, la verdad yo vivo por la Cooperativa me gusta estar leyendo asistiendo a charlas ahora estuve en el taller de ventas programado por la UGA, dentro de poco me graduó de este taller, esto me motiva a seguir con mi trabajo. Más que trabajar por conseguir los 10 asociados mensuales trabajo por estar en Coomeva tener los beneficios de ser asociados, utilizó mucho sus productos. Mi promedio mensual por asociados está entre 8 o 10 y hay meses de 12 personas, trabajo mucho con los referidos viniendo a Coomeva a visitar y pues como ya llevo siempre tiempito aquí ya conozco quienes son los viejos, quienes son los nuevos. En este trabajo no hay que quedarse quieto, hay que llamar y uno desde la voz de la persona empieza a detectar si este puede o no ser asociado, aunque a veces uno se equivoca y termina visitando personas que no estaban interesadas, esto lo desmotiva a uno en ese momento pero yo creo también que la cooperativa no es para todo el mundo, es para las personas que piensan en su futuro, en su vejez y en el momento de su muerte. Todo el mundo piensa en el aquí y el ahora, pero es importante proyectarse, por eso busco mucho a los jóvenes, hay que inculcarles esta cultura.</p>	NO APLICA	<p>Es la habilidad con la que cuentan las personas para sobreponerse de situaciones poco exitosas, manteniendo una actitud positiva, tomando dicha situación como oportunidad de aprendizaje y</p>	<p>Autocontrol frente a situaciones de presión y postura positiva frente a la exigencia</p>	<p>Métodos de enriquecimiento personal (lectura - talleres) Manejar actitud positiva, autoconocimiento y</p>	NO APLICA	<p>1) Mantiene la constancia en sus actividades sin decaer cuando las situaciones son poco exitosas.</p>

<p>SUJETO 6</p>	<p>2) El caso que más recuerdo y fue muy significativo fue una referida que tuve la cual contacte le ofrecí los productos de la cooperativa concretamos la cita cuando fui la señora me recibió muy formal hablamos le resolví las dudas firmo el formulario, cuando le pedí la fotocopia de la cedula y el acta de grado yo sentí que la persona no me quería dar el acta, entonces bueno igual sacamos la copia de la cedula y le dije que pasaba en dos días mejor por el acta. Pasaron los días cuando ella me llamó y me dijo. Julieta como te parece que ya no me voy afiliar porque mi mamá saco un crédito con Davivienda que esto y lo otro y yo pues bueno que le podía decir igual le dije que en caso de que se decidiera no dudara en llamarme con gusto estaba para atenderla pero pues igual son situaciones que lo aburren a uno porque ya contaba con ese vinculación porque me firmo puso huella y todo y a la final no fue efectivo eso aburre y más cuando uno ve que va quedado con las vinculaciones de ese mes pero pues en este trabajo hay que tener mucha paciencia y perseverancia.</p>		<p>desarrollo obteniendo herramientas necesarias para sobrellevar eventos futuros</p>		<p>manejo de resultados</p>	<p>1) Mantiene una actitud de servicio en situaciones poco exitosas. 2) Realiza sus labores pensando siempre en obtener resultados positivos.</p>
<p>SUJETO 4</p>	<p>2) Un señor que visite porque por teléfono no me escuchaba bien lo visite pero igual era difícil porque tenía problemas del oído además de eso la primera visita firmo el formulario no tenía toda la documentación a la segunda visita tampoco tenía todos los documentos mejor dicho termine haciéndole 4 visitas y a la cuarta visita me toco tomarle la foto con el celular porque ese día tampoco tenía los documentos completos y cuando ya por fin lo vincule pasaron dos meses y el señor no ha cancelado no me contestaba el celular y pues la verdad muy triste porque pensé que iba a ser un asociado estable y cumplido pero no fue así</p>					<p>1) Realiza sus actividades buscando obtener los resultados esperados. 2) Utiliza los recursos necesarios que tenga a su alcance buscando obtener resultados positivos. 3) Mantiene una actitud de respeto y dedicación en situaciones donde se presenten dificultades.</p>

SUJETO 10	<p>2) Bueno reciente hay una persona que la llame para ofrecerle los beneficios de la cooperativa y que me habían dado los datos de él que quería vincularse con nosotros entonces el señor me dijo que cuales eran los documentos que se requerían, yo le dije cuales eran y acordamos la cita pero pues yo le dije Doctor hagamos una cosa para no entorpecer su labor adelantemos el trabajo regáleme unos datos y yo voy diligenciando el formulario y me dijo listo efectivamente arrime y cuando llegue me dijo ahí mira Yaneth me hizo falta un papel pero hagamos una cosa pásate el viernes por mi casa que yo te lo tengo listo y claro ese día fui cuando me encontré de que no había nadie en la casa y resultó que el señor se había trasteado y no me dijo nada entonces yo pensé: me hubiera dicho desde un principio yo lo espero unos 8 o 15 días mientras se instala y luego procedemos con la vinculación. Efectivamente el Lunes lo llame al celular y no me contesto y ya luego de varios intentos no tan seguidos me contesto fue la esposa y me dijo: no Yaneth mi esposo en estos momentos no tiene a la mano los diplomas y papeles que le pediste pues por el trasteo aún no los tiene a la mano y me dijo hagamos una cosa déjame tu número celular y yo le digo a mi esposo que te llame. Claro yo me sentí mal pues sentí que el señor no quería hacerme ir a la casa</p>						<p>1) Mantiene siempre la actitud de servicio en situaciones poco exitosas. 2) Realiza sus labores pensando siempre en obtener resultados positivos. 3) Es constante en su labor siendo respetuosa y educada con las personas.</p>
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SUJETO 6	<p>1) La situación o evento exitoso que he tenido fue cuando vincule a una persona que estaba en Data crédito, cuando lo llamé y le conté un poco los beneficios ella de una mostró interés, cuando la visite hice mi exposición en 15 min aproximadamente identificando el perfil de la persona que tenía en frente en ese momento. Es una persona muy trabajadora, que había conseguido sus cosas con mucho esfuerzo pero estaba muy interesada en comprar casa. Para uno poder trabajar en esto hay que conocer hasta de tasas de créditos, tasas bancarias para hacer comparativos con las personas, le conté también sobre los requisitos para poder ser asociados a la Cooperativa. Luego de todo esto ella fue muy sincera y me dijo: Yuly me encuentro muy interesada en vincularme a la cooperativa pero en estos momentos me encuentro en Data crédito. Entonces bueno ese día la cita se podría decir que no fue efectiva porque no logre vincularla y pues eso me aburrió un poco pero igual nunca se lo demostré le dije que todo en esta vida es un sacrificio que ahí le dejaba la inquietud y que estaríamos en contacto. A la vuelta de dos años me estaba llamando esta persona, yo tengo una muy buena memoria auditiva, le reconocí la voz me dio mucha alegría escucharla y me llamó a decir que ya no se encontraba en Data crédito, así que procedí a realizar la</p>							<p>1) Mantiene siempre la actitud de servicio en situaciones poco exitosas. 2) Realiza sus labores pensando siempre en obtener resultados positivos. 3) Es constante en su labor siendo respetuosa y educada con las personas.</p>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CUADRO 3: ORIENTACION AL LOGRO

SUJETOS	RESPUESTA ENTREVISTA	DEFINICIONES COMUNICACIÓN ASERTIVA				COMPORTAMIENTOS ACTUALES	COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS EN ENTREVISTAS
		DEFINICIÓN ACTUAL	PSICÓLOGO	JEFE DE VINCULACIÓN	COORDINADOR DE VINCULACIÓN DE ASOCIADOS		
SUJETO 7	<p>es un gerente de una empresa muy reconocida de la ciudad, antes de ir a visitar a esta persona yo me preguntaba: bueno y que puedo yo ofrecerle algo a una persona "que lo tiene todo" eso me puso a pensar y no encontraba respuesta, cuando llegue donde él nos sentamos a conversar primero le agradecí por su tiempo porque después de varias llamadas me había atendido, y empezamos a conversar, había una foto de los hijos y le dije "tan lindos sus niños" eso fue como un punto de partida para que empezáramos a conversar El empezó a contarme sobre su familia, sus hijos, planes de vacaciones (pues como era época de diciembre se me prestó esta oportunidad) yo simplemente lo escuchaba y a partir de lo que él me fuera diciendo iba pensando en que podía ofrecerle entonces me fui metiendo por los beneficios que se adquieren como asociado a la cooperativa en materia de viajes y turismo, le mostré la revista que sale trimestralmente, contándole con detalle los beneficios de viajar por medio de nuestra cooperativa, los eventos que habían para los niños, planes con su esposa para ir al teatro, mientras que le comentaba esto le veía a la cara y empezó a mostrar interés. Para resumirle un poco, le cuento que a este señor le termine hablando hasta del plan de solidaridad, siempre me mostré muy cordial, igual esta persona es un amor entonces entablamos una</p>	<p>Supera las metas con éxito. Entrega resultados con un alto nivel de integridad, se enfoca en la ejecución, monitorea resultados, asume nuevos retos, demuestra responsabilidad, toma decisiones, elimina barreras.</p>	<p>Encamina sus actividades a la consecución de metas u objetivos estipulados buscando el cumplimiento de sus deberes.</p>	<p>Enfoque de sus actividades y tareas en la construcción de la meta propuesta</p>	<p>Capacidad de planeación y organización de sus actividades. Creatividad en la búsqueda de bases de datos y/o información comercial. Organización en el desarrollo de su</p>	<p>1) Logra resultados, cumple con responsabilidad los compromisos pactados. 2) Ejecuta y mide su gestión frente a altos estándares de desempeño. 3) Hace las cosas mejor, más rápido, a menor costo, con mayor eficiencia, mejorando la calidad y el retorno a la inversión. Administra proyectos con éxito, define el alcance, recursos, tiempos y riesgos y ejecuta el proyecto de manera impecable. 4) Fija y trabaja para alcanzar objetivos retadores. Se fija metas retadoras y realistas (por</p>	<p>1) Identifica necesidades de las personas buscando obtener resultados esperados. 2) Utiliza diferentes recursos informativos logrando generar necesidades en sus clientes.</p>

<p>SUJETO 13</p>	<p>1) Cuando recién empecé en este cuento yo no salía casi venía a la oficina a ver qué base de datos me podían ofrecer y ver que referidos podía conseguir con mis contactos pero la verdad no hacia mayor cosa así paso el primer mes afilie a mis familiares cumplí y recibí mi incentivo ya para el segundo mes empecé hacer mas tele mercadeo, empecé también a crear bases de datos de las universidades, redes sociales, amigos, conocidos, a estudiar más los productos y beneficios de Coomeva eso me fue motivando ya le fui cogiendo cariño al producto Coomeva en términos coloquiales “me puse la camiseta” ya cada día voy mejorando hoy tengo mi plan mensual que si los primeros 15 días del mes no tengo 11 prospectos efectivos no voy a lograr el cumplimiento porque los otros 15 días son para recoger documentos y empezar a crear mi lista de prospectos para el mes siguiente.</p>	<p>Se mantiene concentrado en los objetivos a alcanzar. Consigue resultados sobresalientes.</p>			<p>en el desarrollo de su trabajo</p>	<p>encima de sus propios presupuestos y metas) para si mismo o para otros de gran impacto por el valor que añaden a la organización) 5) Realiza análisis de la relación costo - beneficio. 6) Asume riesgos calculados. Compromete recursos y tiempo para incrementar beneficios.</p>	<p>1) Manifiesta interés por conocer, comprender y dominar los productos de la cooperativa. 2) Busca adquirir nuevos conocimientos los cuales le permitan resolver inquietudes en sus clientes.</p>
<p>SUJETO 11</p>	<p>1) Johanna Cardona fue una vinculación telefónica casi todo fue por teléfono porque ella mantenía muy ocupada solo nos vimos para recibirle los documentos y firmar el formulario yo pienso que lo más importante fue que supe indagar en las necesidades de la persona preguntándole por su familia, estudios, planes de vivienda, vehículo, viajes eso me brindo mucha información le respondía las dudas y pues lo que más me gusta es dar a conocer a las personas que piensen en su futuro en su vejez no solamente en lo que quieran hacer ahora sino que va a ser de ellos cuando estén viejitos en el momento de la muerte de un familiar tener ese aliado estratégico que te brinde ayuda o soporte mejor en un momento que uno el dolor lo bloquee y no lo deje pensar como lo es en la muerte de un ser querido. Lo más importante también es hacerle ver a la persona que Coomeva no es un gasto mas sino un complemento para obtener satisfacción a mis necesidades</p>						<p>1) Realiza las preguntas necesarias en poco tiempo las cuales le permiten identificar las necesidades de sus clientes. 2) Brinda la información necesaria logrando resolver dudas e inquietudes.</p>

SUJETO 4	<p>2) Un señor que visite porque por teléfono no me escuchaba bien lo visite pero igual era difícil porque tenía problemas del oído además de eso la primera visita firmo el formulario no tenía toda la documentación a la segunda visita tampoco tenía todos los documentos mejor dicho termine haciéndole 4 visitas y a la cuarta visita me toco tomarle la foto con el celular porque ese día tampoco tenía los documentos completos y cuando ya por fin lo vincule pasaron dos meses y el señor no ha cancelado no me contestaba el celular y pues la verdad muy triste porque pensé que iba a ser un asociado estable y cumplido pero no fue así</p>						<p>1) Escucha con atención cada palabra de sus clientes, logrando identificar sus necesidades buscando su satisfacción. 2) Genera en sus clientes nuevas necesidades pensando en el futuro de los mismos.</p>
SUJETO 1	<p>1) Cuando vincule a una persona que trabaja en Pastas la muñeca pues porque él no creía en los beneficios pero cuando le di la charla conoció mucho más sobre la cooperativa. El fue asociado pero se retiro porque no conocía los beneficios simplemente pagaba y pagaba pero nunca utilizaba la cooperativa pero cuando yo le explique esta persona le gusto mucho. Para mí fue la más exitosa porque la persona estaba reacia. En febrero de 2002 hice 30 vinculaciones fue mi mes más exitoso, esto se dio a que tuve muchísima disciplina, trabajaba muchísimo hacia mucho tele mercadeo, llamadas, buscaba mucho y se me dieron las cosas en esa época los documentos no eran tantos ahora es más exigente para que las personas se vinculen a la cooperativa. Si uno es disciplinado y trabaja duro se dan los resultados. Yo quiero mucho a esta empresa me gusta mucho Coomeva, me gusta mucho lo que hago, hablar con él gente, ayudarles a solucionar los problemas.</p>						<p>1) Manifiesta dominio del tema evidenciando seguridad en sus argumentos logrando convencer a otras personas. 2) Realiza su trabajo disciplinadamente permitiéndole obtener las metas propuestas</p>
SUJETO 3	<p>3) Conocimiento de Coomeva, conocer todo los beneficios desde sus fundadores eso es importante, hay clientes que no le preguntan nada hay otros que preguntan absolutamente todo. Entonces conocer los beneficios de la cooperativa es vital para ser un buen corredor o ejecutivo. Nosotros debemos ser muy competitivos con respecto a la información que manejamos de las empresas, hay clientes que no tienen idea de lo que ofrecemos tenemos que conocer la competencia. Debemos garantizar la calidad del asociado. Saber un poco de créditos de vivienda, vehículo, planes vacacionales etc.</p>						<p>1) Realiza su trabajo con seguridad y conocimiento de sus competidores 2) Tiene los conocimientos necesarios para brindar información requerida por sus clientes</p>

SUJETO 6	3) Cuando fui coordinadora yo miraba hasta el barrio donde vivía. Personas con alta experiencia en ventas. Las personas deben de pensar como inversionistas yo tengo en mi casa internet, teléfono mi fax tengo todo eso me ayuda mucho a pesar de que sea un costo muy alto me ahorro en movilización de venir hasta acá prefiero en mi casa e invertir en tecnología para conseguir vinculados.							1) Responde a las inquietudes de sus clientes generando necesidades en los mismos. 2) Mantiene una actitud de servicio y cordialidad con sus clientes así estos no hayan adquirido sus productos.
-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CUADRO 4: ORIENTACION AL CLIENTE

SUJETOS	RESPUESTA ENTREVISTA	DEFINICIONES COMUNICACIÓN ASERTIVA				COMPORTAMIENTOS ACTUALES	COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS EN ENTREVISTAS
		DEFINICIÓN ACTUAL	PSICÓLOGO	JEFE DE VINCULACIÓN	COORDINADOR DE VINCULACIÓN DE ASOCIADOS		
SUJETO 8	<p>4) un día de mi trabajo empieza desde las 6 de la mañana revisando el correo, viendo los correos de mis asociados muchos son preguntándome sobre beneficios y que podrían hacer, reviso la intranet y miro que eventos hay, si hay por ejemplo lo que está ahora lo de gente pila yo eso se lo envió a mis asociados que tienen hijos, que están en la universidad, si veo información sobre vivienda y sé que uno de mis asociados me dijo el día de la entrevista que estaba interesado en adquirir vivienda este año, se la envió también. Me gusta mantener informado a mis asociados, que se sientan importantes y no se sientan descuidados. A las 7:30 de la mañana estoy en la oficina para hacer tele mercadeo, llamando a mis referidos concretando citas, y por ahí a las 10 empiezo a hacer las visitas planeadas en el día. Normalmente hago entre 3 o 4 entrevistas organizándome por sectores de la ciudad, también aprovecho para recoger documentos. Me gusta brindarles a mis prospectos la oportunidad de que ellos elijan el horario de visita, casi siempre lo hago bien temprano en la mañana, al medio día o en la noche. Si es por ejemplo en un centro comercial lo invito a que nos tomemos algo y conversemos me gusta ser muy práctico y que la persona se sienta confiada y no atacada por mí</p>	<p>Se esfuerza por conocer y resolver las necesidades de los clientes, demuestra iniciativas para desarrollar excelentes relaciones con</p>	<p>Su labor esta orientada a identificar y responder a las necesidades de los</p>	<p>Disposición de servicio, enfoque a finiquitar tareas en</p>	<p>Habilidad para servir al cliente, culminar vinculaciones exitosas teniendo en cuenta la</p>	<p>1) responde apropiadamente al cliente 2) Se responsabiliza personalmente por subsanar de manera inmediata y sin excusas las dificultades de su cliente 3) Es modelo en la ejecución de decisiones asociadas con la calidad y</p>	<p>1) Realiza la gestión necesaria para responder a las necesidades de sus clientes 2) utiliza diversos medios de comunicación con sus clientes manteniendolos informados 3) Responde al cliente de acuerdo a sus requerimientos</p>

<p>SUJETO 7</p>	<p>3) Uno como corredor principalmente debe ser una persona que ame el producto Coomeva, la verdad yo vivo por la Cooperativa me gusta estar leyendo asistiendo a charlas ahora estuve en el taller de ventas programado por la UGA, dentro de poco me graduó de este taller, esto me motiva a seguir con mi trabajo. Más que trabajar por conseguir los 10 asociados mensuales trabajo por estar en Coomeva tener los beneficios de ser asociados, utilizó mucho sus productos. Mi promedio mensual por asociados está entre 8 o 10 y hay meses de 12 personas, trabajo mucho con los referidos viniendo a Coomeva a visitar y pues como ya llevo siempre tiempo aquí ya conozco quienes son los viejos, quienes son los nuevos. En este trabajo no hay que quedarse quieto, hay que llamar y uno desde la voz de la persona empieza a detectar si este puede o no ser asociado, aunque a veces uno se equivoca y termina visitando personas que no estaban interesadas, esto lo desmotiva a uno en ese momento pero yo creo también que la cooperativa no es para todo el mundo, es para las personas que piensan en su futuro, en su vejez y en el momento de su muerte. Todo el mundo piensa en el aquí y el ahora, pero es importante proyectarse, por eso busco mucho a los jóvenes, hay que inculcarles esta cultura.</p>	<p>clientes internos y externos. Logra la satisfacción de las necesidades del cliente de forma acertada y oportuna ofreciendo valor agregado y un balance costo - beneficio.</p>	<p>clientes a partir del uso de las herramientas necesarias, demostrando un constante interés</p>	<p>asesoramiento y acompañamiento al cliente.</p>	<p>importancia de mantener a los clientes informados de los productos.</p>	<p>cumplimiento en la entrega del servicio al cliente interno/externo 4) Crea, rediseña e implementa procesos para lograr la excelencia en la atención al cliente 5) Resuelve las necesidades de fondo del cliente</p>	<p>1) Identifica las necesidades de sus clientes buscando la satisfacción de las mismas 2) Ofrece los productos de la compañía de manera oportuna de acuerdo a los requerimientos del cliente 3) Manifiesta interés por adquirir auto conocimiento lo cual le permita identificar las necesidades implícitas de sus clientes.</p>
<p>SUJETO 6</p>	<p>2) El caso que más recuerdo y fue muy significativo fue una referida que tuve la cual contacte le ofrecí los productos de la cooperativa concretamos la cita cuando fui la señora me recibió muy formal hablamos le resolví las dudas firmo el formulario, cuando le pedí la fotocopia de la cedula y el acta de grado yo sentí que la persona no me quería dar el acta, entonces bueno igual sacamos la copia de la cedula y le dije que pasaba en dos días mejor por el acta. Pasaron los días cuando ella me llamó y me dijo. Julieta como te parece que ya no me voy afiliar porque mi mamá saco un crédito con Davivienda que esto y lo otro y yo pues bueno que le podía decir igual le dije que en caso de que se decidiera no dudara en llamarme con gusto estaba para atenderla pero pues igual son situaciones que lo aburren a uno porque ya contaba con esa vinculación porque me firmo puso huella y todo y a la final no fue efectivo eso aburre y más cuando uno ve que va quedado con las vinculaciones de ese mes pero pues en este trabajo hay que tener mucha paciencia y perseverancia.</p>						<p>1) Responde a las inquietudes de sus clientes generando necesidades en los mismos. 2) Mantiene una actitud de servicio y cordialidad con sus clientes así estos no hayan adquirido sus productos.</p>

SUJETO 4	<p>1) Johanna Cardona fue una vinculación telefónica casi todo fue por teléfono porque ella mantenía muy ocupada solo nos vimos para recibirle los documentos y firmar el formulario yo pienso que lo más importante fue que supe indagar en las necesidades de la persona preguntándole por su familia, estudios, planes de vivienda, vehículo, viajes eso me brindo mucha información le respondía las dudas y pues lo que más me gusta es dar a conocer a las personas que piensen en su futuro en su vejez no solamente en lo que quieran hacer ahora sino que va a ser de ellos cuando estén viejitos en el momento de la muerte de un familiar tener ese aliado estratégico que te brinde ayuda o soporte mejor en un momento que uno el dolor lo bloquee y no lo deje pensar como lo es en la muerte de un ser querido. Lo más importante también es hacerle ver a la persona que Coomeva no es un gasto mas sino un complemento para obtener satisfacción a mis necesidades</p>							<p>1) Escucha con atención cada palabra de sus clientes, logrando identificar sus necesidades buscando su satisfacción. 2) Genera en sus clientes nuevas necesidades pensando en el futuro de los mismos.</p>
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SUJETO 14	<p>1)cuando empecé en esto la verdad lo hice porque no me resultaba otro trabajo y este fue el unico que me resulto en esa epoca (2003) al inicio me parecia muy complejo me asaraba porque creia que tenia que aprender todo para ya me sentia insegura y me daba muchos nervios con los clientes que me fueran a preguntar cosas que yo no supiera, a pesar de que le preguntaba a la jefe para tener mas claridad de los productos siempre me quedaban dudas entonces decidi un día en mi casa no solo leer sino ir anotando todas las dudas que surgian porque la verdad con la capacitación queda uno con los conocimientos muy básicos. Empecé a preguntarle a mis compañeros me volvi amiga de mis clientes siendo siempre cordial y mostrandome muy atenta a lo que ellos me decían. Recuerdo que el primer mes de vinculaciones me fue muy mal hice solamente 1 y eso pues porque fue a un primo el segundo mes mejore un poco ya hice cinco vinculaciones y eso me empezo a gustar me motivo a querer conocer no solo de los productos y beneficios de la cooperativa sino a conocer mas sobre Coomeva, actualmente tengo un promedio entre 9 o 10 vinculaciones con aspiraciones a ser ejecutiva de afiliación es lo que más me gustaria en este momento.</p>							<p>1) Se responsabiliza por adquirir nuevos conocimientos los cuales le brinden las herramientas necesarias para resolver dudas e inquietudes de sus clientes. 2) Identifica nuevas herramientas que le permitan buscar la satisfacción de sus clientes</p>
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>SUJETO 10</p>	<p>3) Bueno nosotros cuando tenemos un asociado potencial, digámoslo así pienso que el don de gente todos esos valores sirven muchísimo porque eso ayuda a que le crees confianza a la persona porque buscamos satisfacer las necesidades básicas de las personas, hay personas que por medio de la cooperativa han comprado casa, carro, han viajado, han estudiado en fin. Y pues como le digo hay que saberse ganar la confianza de la gente, sabiendo escuchar, siendo atento, amable, teniendo toda la paciencia que hay en el mundo, siendo cordial eso ayuda muchísimo; ver no al cliente con un signo pesos sino verlo como un ser humano no le digo que yo he tenido personas que los visito y terminan contándome las cosas más intimas de sus vidas, nosotros somos como psicólogos también (risas) porque también a partir de lo que escucho yo les creo las necesidades de las personas, eso me ha pasado con la parte de la solidaridad cuando uno les pregunta a los asociados usted que entiende por el concepto de solidaridad y la gente no sabe solo piensan en las necesidades inmediatas, el aquí y el ahora sino en pensar en el futuro, en su vejez. Por ejemplo muchos tenemos personas ancianas en la casa y pues nadie piensa en la muerte, que ahora hasta para eso hay que tener plata si ve entonces es que la gente vea más allá de su realidad, que</p>						<p>1) Reconoce la importancia de tener un buen trato con el cliente. 2) Muestra interés por las necesidades de sus clientes estableciendo canales de comunicación y confianza los cuales le permitan ser vista como una profesional en el tema.</p>
<p>SUJETO 1</p>	<p>1) Cuando vincule a una persona que trabaja en Pastas la muñeca pues porque él no creía en los beneficios pero cuando le di la charla conoció mucho más sobre la cooperativa. El fue asociado pero se retiro porque no conocía los beneficios simplemente pagaba y pagaba pero nunca utilizaba la cooperativa pero cuando yo le explique esta persona le gusto mucho. Para mí fue la más exitosa porque la persona estaba reacia. En febrero de 2002 hice 30 vinculaciones fue mi mes más exitoso, esto se dio a que tuve muchísima disciplina, trabajaba muchísimo hacia mucho tele mercadeo, llamadas, buscaba mucho y se me dieron las cosas en esa época los documentos no eran tantos ahora es más exigente para que las personas se vinculen a la cooperativa. Si uno es disciplinado y trabaja duro se dan los resultados. Yo quiero mucho a esta empresa me gusta mucho Coomeva, me gusta mucho lo que hago, hablar con él gente, ayudarles a solucionar los problemas.</p>						<p>1) Manifiesta compromiso con el cliente respondiendo adecuadamente a sus dudas e inquietudes. 2) busca satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo adecuadamente los productos de la compañía</p>

<p>SUJETO 2</p>	<p>1) El asociado entra con su grupo familiar o con su grupo de amigos. El grupo Coomeva aquí en Cali pesa mucho. He tenido vinculaciones donde hago 2 o 3 vinculaciones al mismo tiempo, hablándole a las personas con sinceridad, diciéndoles los beneficios y generando en las personas una visión hacia el futuro que piensen en su futuro en su vejez. Ofrezco medicina prepagada también. Yo fidelizo a las personas con vivienda o seguro de vehículos. Mi mes más exitoso fue el mes pasado. Hago mi análisis personal de cómo me fue en el mes. El 1 de Julio Salí a vacaciones y regrese el 10 o 15 de Julio. Ese mes en 15 días. Julio y agosto fue muy exitoso porque tuve mi respiro en mi vida personal, mi familia me motivo me sentí escuchado mi producción después de ese respiro de ese desahogo tuve mis dos mejores meses.</p>						<p>1) Identifica oportunidades de crecimiento entre sus clientes buscando satisfacer sus necesidades. 2) Conoce la importancia del voz a voz entre sus clientes siendo servicial y educado buscando cumplir con sus expectativas.</p>
<p>SUJETO 3</p>	<p>El amor por el producto Coomeva, en el 2003 en 6 meses logre lo que los demás hacen en un año y pude ir a la convención. Soy muy comprometida con mi trabajo, me motiva mucho convencionar. Idealización con el cliente, trabajo mucho con los referidos de mis propios clientes, tengo una asistente y ella se encarga del tele mercadeo. La vinculación más representativa o exitosa para mí yo creo que trabajar como asesor de medicina prepagada me sirve mucho para la cooperativa lo digo en el sentido de que las personas que adquieren medicina prepagada si son primero asociados reciben un descuento y eso atrae mucho a las personas a vincularse a ambas ese es el gancho que utilizo para vincular a las personas y pues el trabajo o el aporte que me brinda mi asistente es vital para obtener el numero de vinculaciones que me pide la cooperativa. Vinculación de 6 usuarios que los traslade de seguros bolívar para Coomeva. Yo los quería traer porque ellos tenían muchos beneficiarios y me podrían dar buenos referidos, les hice una cooperativa sino a conocer mas sobre Coomeva, actualmente tengo un promedio entre 9 o 10 vinculaciones con aspiraciones a ser ejecutiva de afiliación es lo que m</p>						<p>1) Manifiesta compromiso con el cliente respondiendo adecuadamente a sus dudas e inquietudes. 2) busca satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo adecuadamente los productos de la compañía</p>

<p>SUJETO 11</p>	<p>1)Pues haber yo no es que sea la mejor en vinculaciones tengo un promedio normal, el evento que considero más exitoso fue la vinculación que hice al gerente al que una vez fue gerente de Michelin un señor excelente al que conozco de hace años. Cuando re cien lo vincule hice mucho énfasis en la perseverancia, pues esta persona estaba próxima a pensionarse y que mejor que recibir un ahorro que el mismo quisiera recibir al cumplir los 65 años. Efectivamente el año pasado este señor cumplió los 65 años y recibió su ahorro de perseverancia. También estuve detrás de una persona que insistí mucho y cuando lo vincule el tuvo una incapacidad de 45 días entonces recibió su apoyo por incapacidad superior a 30 días. También tuve una asociada que en la sede nacional la trataron mal yo hable con la señora y me contó que se había sentido humillada cuando dijo que estaba en data crédito yo hable con ella</p>							<p>1) Logra identificar las necesidades de sus clientes a partir de su profesión, edad, sexo generando necesidades a satisfacer en un tiempo determinado</p>
<p>SUJETO 5</p>	<p>Cuando yo trabaje en la Sante allá llegue a tener un número de asesores de 80 recibí reconocimiento, una cena. Por el número de personas que llegue a tener, esto lo hice por medio de los referidos cuando uno ve que una persona no se vuelve asociada uno sabe que esa misma persona te puede dar los números de los amigos, familiares que si puedan y quizá estén interesados en vincularse. Lo más importante es tener mucho tacto con las personas, carisma de servir a los demás, mostrándose siempre dispuesto a escuchar sus necesidades, eso ayuda mucho para que las vinculaciones sean exitosas</p>							<p>1) Busca establecer empatía con las personas. Logrando de esta manera detectar las necesidades 2) Conoce la importancia de darse a conocer a sus clientes demostrando profesionalismo en los productos a ofrecer.</p>

<p>SUJETO 9</p>	<p>1)Siempre me ha ido bien en el área de ventas, trabaje en dos empresas de confección y dos empresas de repuestos donde viajaba mucho luego tuve un almacén de mi propiedad. El evento más exitoso o más significativo fue en el año 2004 cuando apenas llevaba ocho meses como corredor y logre convencionar, en ese entonces viajamos al Brasil. Entrevistador: cuales fueron esas herramientas que usted utilizo para lograr obtener el numero de vinculaciones que le permitió convencionar. Entrevistado: yo creo que ante todo la marca COOMEVA cuando uno va de parte de Coomeva solamente el nombre le abre puertas a uno gracias a su credibilidad que tiene aquí en el Valle del Cauca. Yo pienso que el éxito está en uno saber ser persona, ser educado, saber de la empresa de la marca tener convicción a la hora de hablar con las personas demostrar que uno sabe, conoce y quiere el producto Coomeva. Los años le permiten a uno ser mejor vendedor, ser mejor persona saber escuchar y enfocarse en las necesidades de los clientes</p>						<p>1) Reconoce la importancia de ser parte de una compañía reconocida lo cual le abre puertas con sus clientes 2) Reconoce la importancia de tener un buen trato con los clientes ofreciendoles de manera atenta y servicial los productos de la compañía</p>
<p>SUJETO 12</p>	<p>3)Hay clientes que lo ponen a uno a voltear mucho, que venga tal día que hoy no puedo entonces hay que tener paciencia hay que utilizar mucho la tecnología, llamar a las personas enviar correos con los beneficios, y mantener a los clientes enviándoles correos, mantenerlos informados de todo lo nuevo, eso es muy importante porque hace sentir a las personas que son realmente importantes para Coomeva</p>						<p>1) Escucha con atención cada palabra de sus clientes, logrando identificar sus necesidades buscando su satisfacción. 2) Genera en sus clientes nuevas necesidades pensando en el futuro de los mismos.</p>

CUADRO 5: PLANEACION

SUJETOS	RESPUESTA ENTREVISTA	DEFINICIONES COMUNICACIÓN ASERTIVA				COMPORTAMIENTOS ACTUALES	COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS EN ENTREVISTAS
		DEFINICIÓN ACTUAL	PSICÓLOGO	JEFE DE VINCULACIÓN	COORDINADOR DE VINCULACIÓN DE ASOCIADOS		
SUJETO 8	<p>4) un día de mi trabajo empieza desde las 6 de la mañana revisando el correo, viendo los correos de mis asociados muchos son preguntándome sobre beneficios y que podrían hacer, reviso la intranet y miro que eventos hay, si hay por ejemplo lo que está ahora lo de gente pila yo eso se lo envié a mis asociados que tienen hijos, que están en la universidad, si veo información sobre vivienda y sé que uno de mis asociados me dijo el día de la entrevista que estaba interesado en adquirir vivienda este año, se la envié también. Me gusta mantener informado a mis asociados, que se sientan importantes y no se sientan descuidados. A las 7:30 de la mañana estoy en la oficina para hacer tele mercadeo, llamando a mis referidos concretando citas, y por ahí a las 10 empiezo a hacer las visitas planeadas en el día. Normalmente hago entre 3 o 4 entrevistas organizándome por sectores de la ciudad, también aprovecho para recoger documentos. Me gusta brindarles a mis prospectos la oportunidad de que ellos elijan el horario de visita, casi siempre lo hago bien temprano en la mañana, al medio día o en la noche. Si es por ejemplo en un centro comercial lo invito a que nos tomemos algo y conversemos me gusta ser muy práctico y que la persona se sienta confiada y no atacada por mí.</p>	SIN DEFINIR	<p>Capacidad para organizar actividades antes de ser ejecutadas buscando ser cumplidas de manera</p>	<p>Habilidad para organizar sus actividades, logrando el cumplimiento de las metas propuestas por la</p>	<p>Repensar actividades, realizar actividades en tiempos estipulados, organizar visitas de acuerdo a la distancia entre sus clientes, aprovechamiento del</p>	SIN DEFINIR	<p>1) Realiza sus actividades manteniendo una regularidad en los tiempos y en su acción. 2) Conoce la importancia del tiempo tanto en la realización de sus actividades como el de las otras personas.</p>

			satisfactoria	organizacion	tiempo		
SUJETO 13	1) Cuando recién empecé en este cuento yo no salía casi venía a la oficina a ver qué base de datos me podían ofrecer y ver que referidos podía conseguir con mis contactos pero la verdad no hacia mayor cosa así paso el primer mes afilie a mis familiares cumplí y recibí mi incentivo ya para el segundo mes empecé hacer mas tele mercadeo, empecé también a crear bases de datos de las universidades, redes sociales, amigos, conocidos, a estudiar más los productos y beneficios de Coomeva eso me fue motivando ya le fui cogiendo cariño al producto Coomeva en términos coloquiales “me puse la camiseta” ya cada día voy mejorando hoy tengo mi plan mensual que si los primeros 15 días del mes no tengo 11 prospectos efectivos no voy a lograr el cumplimiento porque los otros 15 días son para recoger documentos y empezar a crear mi lista de prospectos para el mes siguiente.						1) Fija metas y objetivos buscando obtener los resultados esperados 2) Establece plazos para la consecución de sus actividades
SUJETO 2	Despertarme a las 4:30 a.m. salgo impecable de mi casa a las 7:14 estoy en la oficina a las 8 o 9 a.m. ya estoy mirando agenda, organizo papelería y empiezo a llamar el Lunes por ejemplo llamo toda la mañana. Si no tengo citas al día siguiente continuo haciendo llamadas. Me gusta más hacer las llamadas desde la oficina porque si resulta un cliente para visitar salgo de una. En horas de la tarde me dedico hacer visitas.						1) Adquiere hábitos de vida el cual le permite el aprovechamiento del tiempo. 2) Realiza sus actividades con regularidad en horarios previamente establecidos
SUJETO 5	Los sábados hago tele mercadeo porque ese día la gente está más relajada no están tan ocupados como entre semana y es un buen día para hacer citas. Es importante llamar a la gente después de las 9 a.m. Las llamadas te dicen que visita es efectiva y cual no, las que me demuestran interés les pregunto por su lugar de trabajo o su casa para hacerles la visita, así mismo organizo mi agenda para visitar los que estén cercanos trato de que me quede por sectores así no tengo que correr tanto						1) Reconoce la importancia del tiempo en sus clientes siendo respetuosa con los horarios.
SUJETO 6	7 a.m. me siento a revisar el correo entre 8 a 9 hago tele mercadeo entre las 9 a 11 y concreto citas, normalmente hago entre 1 a 3 citas diarias le envié cuales son los documentos para que cuando los visite me tengan todo listo no me gusta ir mas veces a visitar a las personas. Hago las visitas y de una vez recogo documentos o que me adelanten documentos.						1) Realiza sus actividades con regularidad de tiempos. 2) Realiza visitas a sus clientes, manteniendo un objetivo por cumplir.

CUADRO 6: PERSEVERANCIA

SUJETOS	RESPUESTA ENTREVISTA	DEFINICIONES COMUNICACIÓN ASERTIVA				COMPORTAMIENTOS ACTUALES	COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS EN ENTREVISTAS
		DEFINICIÓN ACTUAL	PSICÓLOGO	JEFE DE VINCULACIÓN	COORDINADOR DE VINCULACIÓN DE ASOCIADOS		
SUJETO 10	<p>2) Bueno reciente hay una persona que la llame para ofrecerle los beneficios de la cooperativa y que me habían dado los datos de él que quería vincularse con nosotros entonces el señor me dijo que cuales eran los documentos que se requerían, yo le dije cuales eran y acordamos la cita pero pues yo le dije Doctor hagamos una cosa para no entorpecer su labor adelantemos el trabajo regáleme unos datos y yo voy diligenciando el formulario y me dijo listo efectivamente arrime y cuando llegue me dijo ahí mira Yaneth me hizo falta un papel pero hagamos una cosa pásate el viernes por mi casa que yo te lo tengo listo y claro ese día fui cuando me encontré de que no había nadie en la casa y resultó que el señor se había trasteado y no me dijo nada entonces yo pensé: me hubiera dicho desde un principio yo lo espero unos 8 o 15 días mientras se instala y luego procedemos con la vinculación. Efectivamente el Lunes lo llame al celular y no me contesto y ya luego de varios intentos no tan seguidos me contesto fue la esposa y me dijo: no Yaneth mi esposo en estos momentos no tiene a la mano los diplomas y papeles que le pediste pues por el trasteo aún no los tiene a la mano y me dijo hagamos una cosa déjame tu número celular y yo le digo a mi esposo que te llame. Claro yo me sentí mal pues sentí que el señor no quería hacerme ir a la casa</p>	SIN DEFINIR	Se esmera por realizar sus actividades frente a cualquier circunstancia a pesar de haber	Realizar sus actividades de manera positiva sin importar las dificultades que se	Trabajar superando las dificultades, manteniendo actitud positiva en la realización de su labor.	SIN DEFINIR	<p>1) Persiste en obtener resultados exitosos manteniendo una actitud de cordialidad y servicio con los clientes. 2) Muestra flexibilidad ante sus clientes buscando siempre su satisfacción siendo constante en la consecución de sus objetivos propuestos.</p>

<p>SUJETO 14</p>	<p>1)cuando empecé en esto la verdad lo hice porque no me resultaba otro trabajo y este fue el unico que me resulto en esa epoca (2003) al inicio me parecia muy complejo me asaraba porque creia que tenia que aprender todo para ya me sentia insegura y me daba muchos nervios con los clientes que me fueran a preguntar cosas que yo no supiera, a pesar de que le preguntaba a la jefe para tener mas claridad de los productos siempre me quedaban dudas entonces decidi un día en mi casa no solo leer sino ir anotando todas las dudas que surgian porque la verdad con la capacitación queda uno con los conocimientos muy básicos. Empecé a preguntarle a mis compañeros me volvi amiga de mis clientes siendo siempre cordial y mostrandome muy atenta a lo que ellos me decían. Recuerdo que el primer mes de vinculaciones me fue muy mal hice solamente 1 y eso pues porque fue a un primo el segundo mes mejore un poco ya hice cinco vinculaciones y eso me empezo a gustar me motivo a querer conocer no solo de los productos y beneficios de la cooperativa sino a conocer mas sobre Coomeva, actualmente tengo un promedio entre 9 o 10 vinculaciones con aspiraciones a ser ejecutiva de afiliación es lo que más me gustaría en este momento.</p>		<p>obtenido resultados poco satisfactorios en situaciones anteriores</p>	<p>le presenten. Buscando siempre obtener los mejores resultados</p>	<p>Se esfuerza y persiste por obtener resultados positivos.</p>		<p>1) Manifiesta alto interés por adquirir conocimientos que le permitan un adecuado desarrollo de sus funciones en la organización.</p>
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SUJETO 6	<p>1) yo tuve una persona que estuve detrás de ella más o menos un año es un gerente de una empresa muy reconocida de la ciudad, antes de ir a visitar a esta persona yo me preguntaba: bueno y que puedo yo ofrecerle algo a una persona "que lo tiene todo" eso me puso a pensar y no encontraba respuesta, cuando llegue donde él nos sentamos a conversar primero le agradecí por su tiempo porque después de varias llamadas me había atendido, y empezamos a conversar, había una foto de los hijos y le dije "tan lindos sus niños" eso fue como un punto de partida para que empezáramos a conversar El empezó a contarme sobre su familia, sus hijos, planes de vacaciones (pues como era época de diciembre se me prestó esta oportunidad) yo simplemente lo escuchaba y a partir de lo que él me fuera diciendo iba pensando en que podía ofrecerle entonces me fui metiendo por los beneficios que se adquieren como asociado a la cooperativa en materia de viajes y turismo, le mostré la revista, contándole con detalle los beneficios de viajar cooperativa sino a conocer mas sobre Coomeva, actualmente tengo un promedio entre 9 o 10 vinculaciones con aspiraciones a ser ejecutiva de afiliación es lo que más me gustaría en este momento. y que la persona se sienta confiada y no atacada por mí.. a este señor le termine hablando hasta del plan de solidaridad, siempre me mostré</p>							<p>1) Realiza sus actividades de manera educada y servicial asumiendo el riesgo de los resultados. 2) Toma las situaciones poco exitosas a manera de aprendizaje en el desarrollo de sus quehaceres.</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CUADRO 7: AUTOCONTROL

SUJETOS	RESPUESTA ENTREVISTA	DEFINICIONES COMUNICACIÓN ASERTIVA				COMPORTAMIENTOS ACTUALES	COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS EN ENTREVISTAS
		DEFINICIÓN ACTUAL	PSICÓLOGO	JEFE DE VINCULACIÓN	COORDINADOR DE VINCULACIÓN DE ASOCIADOS		
SUJETO 13	<p>2) El otro día tuve una visita que me sorprendió era de un referido cuando lo llame le dije quien era yo de donde lo estaba llamando, acordamos una cita cuando fui primero me dejo esperando como media hora, así que ese día me fui, a la semana volví a llamarlo para decirle que ese día me había tenido que ir porque tenía otra cita, me dijo que esta vez me podía atender pero en la noche, bueno ese día fui no se qué clase de día había tenido el señor pero se desquito conmigo y con Coomeva cuando empecé a contarle sobre la Cooperativa, él me empezó a hablar muy mal de Coomeva a tratarnos de ladrones, yo solamente era callada aunque no le niego que me fue dando el calorcito porque yo amo a Coomeva, primero escuche todo lo que decía y luego le dije Sr. Mejía no entiendo el porqué de su reacción no quiero ser grosera pero yo venía con muy buenas intenciones con usted, venía a escucharlo y a conocerlo. Pero en estos términos nuestra conversación no se puede llevar a cabo que este muy bien y me fui.</p>		<p>Controla sus sentimientos y emociones en situaciones de</p>	<p>Regulación de las emociones independiente de los aspectos</p>	<p>Manejo de relaciones interpersonales sin involucrar sentimientos. Capacidad de</p>		<p>1) Controla sus impulsos y emociones prefiriendo alejarse de las situaciones</p>

<p>SUJETO 14</p>	<p>5) lo más difícil de ser corredor o ejecutivo de vinculaciones es saber manejar el tiempo, yo por ejemplo soy esposa, mamá, ama de casa y corredora. Hay días en los que uno quiere perdonarme la expresión tirar todo al carajo uno siente que no le queda tiempo para uno para mis vueltas mis cosas pero me motiva saber que por medio de este empleo estoy dándoles el estudio a mis hijos, le ayudo a mi esposo con los gastos de la casa y me siento útil e independiente. Los días que he tenido más difíciles es cuando se me une todo, no entiendo que pasa pero se me enferma mi hijo, todas las citas me salen en ese día tengo que correr por toda la ciudad tratando de hacer las 3 visitas o 2 en la mañana e ir por mi hijo al colegio porque esta enfermo, no te miento pero al principio me daban ganas de sentarme a llorar pero siempre tengo presente que no hay que ver a los problemas como problemas sino como oportunidades para mejorar, las dificultades lo vuelven a uno más fuerte y si uno falla ese día esperar y reflexionar al final sabiendo que mañana me va ir mucho mejor.</p>	<p>SIN DEFINIR</p>	<p>situaciones de conflicto y presión. Manteniendo una postura objetiva</p>	<p>los aspectos externos familiares y laborales que participan en una situación.</p>	<p>Capacidad de concentración en el trabajo, compromiso con labor.</p>	<p>SIN DEFINIR</p>	<p>alejarse de las situaciones de conflicto antes de expresar ideas hirientes hacia la otra persona.</p>
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	---------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	01
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	02
2 OBJETIVOS	
2.1 Objetivo general	02
2.2 Objetivos específicos	02
3 CONTEXTUALIZACIÓN	02
4 REFERENTE TEÓRICO	03
4.1 Proceso de selección	03
4.2 Reclutamiento de personal	03
4.2.1 Reclutamiento Interno	04
4.2.2 Reclutamiento externo	04
4.2.3 Reclutamiento de los corredores	04
4.2.4 Convocatoria	04
4.2.5 Reclutamiento de los ejecutivos	05
4.2.6 Convocatoria	05
4.3 Bolsa de empleo	05
4.4 Qué es selección de personal	06
4.4.1 Selección	06
4.4.2 De los corredores	06
4.4.3 De los ejecutivos	06
4.5 Bases para la selección de personal	07
4.6 Contratación	08
4.6.1 De los corredores	08
4.6.2 De los ejecutivos	08
4.7 Competencias laborales	08
4.7.1 Competencias específicas	11
4.8 Perfil de competencias	11
4.9 Análisis de cargos	12
4.10 Entrevista por incidentes críticos	13
5 METODOLOGÍA	
5.1 Tipo de estudio	14
5.1.1 Población	14
5.1.2 Técnicas e instrumentos	14
5.1.3 Entrevista por incidentes críticos	15
6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	14
7 PROPUESTA DE SOLUCION E IMPLEMENTACION	15
8 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	17
9 CONCLUSIONES	17
10 RECOMENDACIONES	19
REFERENCIAS	20
ANEXOS	22

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1. Formato entrevista por incidentes críticos
ANEXO 2. Tablas de análisis por competencias

RESUMEN

Coomeva es una Cooperativa líder del país que cuenta en la actualidad con más de 245.000 asociados. Sus retos comerciales se enfocan en llegar al año 2012 al asociado 300.000. Por esta razón dentro de sus prioridades está la revisión y potencialización del equipo comercial generando soluciones que aumenten la productividad y establezcan el equipo.

Este proyecto busca aportar al mejoramiento del proceso de selección de corredores comerciales, investigando sobre las competencias idóneas que deben tener los candidatos para este cargo y las características comunes a los corredores exitosos que sirvan como referencia para la contratación de futuras vacantes.

Todo lo anterior con un objetivo principal de mejorar el indicador de rotación de corredores comerciales factor determinante para el aumento de la productividad y logro de los objetivos propuestos.

Versión Ingles

Coomeva is a Cooperative leader of the country that counts at present with more than 245,000 associate ones. Their commercial challenges focus in arriving at year 2012 to associate 300.000. Therefore within his priorities it is the revision and potencialización of the commercial equipment generating solutions that increase the productivity and stabilize the equipment. This project looks for to contribute to the improvement of the process of selection of commercial runners, investigating on the suitable competitions that must have the candidates for this position and the common characteristics to successful runners q serve like reference for the hiring of future vacancies. All the previous one with a primary target to improve the indicator of rotation of commercial runners determining factor for the increase of the productivity and profit of the proposed objectives.

PALABRAS CLAVES

Rotación - Rotation

Competencias - Competitions

Corredores - Runners

INTRODUCCIÓN

Coomeva, es una organización cooperativa de profesionales y sus familias, quienes se han asociado para satisfacer necesidades comunes mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo. A la fecha cuenta con más de 245.000 asociados, distribuidos a lo largo del país.

Coomeva es una organización que se preocupa por la integridad de los seres humanos en cuanto a la satisfacción de sus necesidades básicas tales como vivienda, alimentación y educación. Es por ello que esta Cooperativa brinda a los asociados una serie de beneficios para que la comunidad pueda acceder y realizar sus metas.

Dichos beneficios son el resultado de la participación y contribución económica de sus asociados, los cuales son vinculados gracias a la gestión de los Corredores Comerciales administrados por la Unidad de Gestión de Asociados.

La Unidad de Gestión de Asociados presenta una problemática frente a su indicador de deserción de corredores comerciales, situación que ha impactado los resultados de la Cooperativa por más de una década. El presente proyecto de intervención brinda la oportunidad participar en el mejoramiento de este indicador y la posibilidad de aplicar de manera práctica e inmediata las mejoras propuestas producto de los hallazgos encontrados al aplicar la herramienta de investigación.

La realización del proyecto permitirá el mejoramiento del proceso de selección de corredores comerciales, a la luz de las competencias idóneas para la realización de la gestión comercial, redundando en mayor satisfacción para el corredor y mejores resultados a la Cooperativa.

Esta investigación servirá como consulta y punto de partida para el diseño del nuevo esquema comercial que está proyectado para el año 2012 y como referencia para trabajos posteriores en diseño de perfiles comerciales y competencias a evaluar en el cargo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La población de corredores comerciales sufre en la actualidad una alta rotación la cual impacta negativamente el cumplimiento de las metas de crecimiento propuestas por la Cooperativa. La rotación de corredores comerciales ha sido una variable que ha permanecido sin mejora a pesar de los cambios de administración y enfoques de dirección de la Cooperativa. Sus causas se derivan en múltiples frentes como son perfil del candidato, selección del mismo, entrenamiento, remuneración, tipo de contratación, producto, administración del equipo, entre otros. Este proyecto se enfocará en el diseño del perfil e identificación de las competencias necesarias para desarrollar efectivamente el cargo. Elementos seleccionados como primer paso de intervención en el tratamiento de la variable rotación de corredores.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar el proceso de selección del cargo corredores comerciales de la Unidad de Gestión de Asociados con el propósito de disminuir el índice de deserción del cargo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer como es el proceso de selección que está llevando a cabo actualmente en la organización y determinar los puntos de mejora
- Definir y describir las competencias aplicables a cargo.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

Coomeva Cooperativa, cuenta con un equipo comercial propio, responsable del crecimiento de la base de asociados a nivel nacional. Su estructura comercial está conformada por cinco regionales como son Cali, Bogotá, Medellín, Eje Cafetero y la Costa. El personal que desarrolla la gestión de vinculación de asociados tiene dos modalidades de contratación (directa por la empresa 20% y por corretaje 80%).

La Cooperativa está en un proceso de revisión de su estructura y lineamientos comerciales, dentro de los cuales busca potencializar su equipo comercial y para ello debe atacar la variable rotación que afecta de manera importante su equipo de corredores, imposibilitando la capitalización del conocimiento y el entrenamiento realizado.

Para la realización del presente proyecto, primero se hizo una revisión de los documentos estratégicos de la organización tales como: la misión, la visión y los valores corporativos, esto con el fin de conocer los objetivos de la Cooperativa, hacia donde quieren llegar, y sobre qué valores se fundamentan para su direccionamiento.

Luego de realizar la revisión de los documentos estratégicos, se conoció en primera instancia cuál es el método de reclutamiento actual, cuáles son las competencias específicas del cargo y Quienes son los corredores comerciales con mejor desempeño.

Una vez obtenida dicha información se procede a diseñar la entrevista por incidentes críticos la cual se les aplico a los corredores comerciales más y menos exitosos. Con el objetivo de conocer cuáles son las competencias específicas que les permiten lograr un número significativo de vinculaciones mensuales

Finalmente analizados los resultados obtenidos, se detecta la necesidad de determinar cuáles son las competencias específicas que deben tener estos candidatos para aumentar su probabilidad de éxito en Coomeva. Para esta tarea se propone analizar los corredores y ejecutivos éxitos por medio de la aplicación de la técnica entrevista por incidentes críticos la cual conduzca a obtener la lista de competencias mínimas para el cargo.

4. REFERENTES TEORICOS

4.1. Proceso de selección:

A partir de lo planteado por Chiavenato, (2002). El cual manifiesta como las personas y organizaciones no nacen juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos. Esta elección reciproca depende diversos factores y circunstancias. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar su relación.

Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas.

A través del reclutamiento, la organización (que forma parte del mercado laboral, porque ofrece oportunidades de trabajo) comunica a determinados candidatos (que forman parte del mercado de recursos humanos) la oferta de oportunidades de empleo. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos.

4.2 Reclutamiento de personal:

En cuanto al concepto de reclutamiento, Chiavenato, (2002). Plantea como el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

4.2.1 Reclutamiento interno:

A partir de lo planteado por Chiavenato, (2002). Se plantea como el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

4.2.2 Reclutamiento Externo:

Hace referencia a la consecución de candidatos que están por fuera de la organización con el objetivo de convocarlos a proceso de selección de personal.

4.2.3 Reclutamiento de los corredores:

Según los documentos autorizados por la organización bajo la normatividad ISO 9000.

Se plantea como la empresa que contrate para tal fin o el área de Selección y Contratación de Coomeva Servicios administrativos, acompañada de los Jefes Regionales de Vinculación de asociados o sus representantes en las zonas, serán los responsables de realizar las convocatorias que tiendan a finalizar con la contratación de nuevos corredores, previa autorización de la Coordinadora administrativa y de Gestión Humana, las cuales pueden obedecer a:

- Necesidad de reemplazar Corredores con bajos rendimientos que estén afectando la productividad.
- Aumentar el número de Corredores de la Regional o Zona, acorde a los presupuestos para el año.
- Reemplazar vacantes.

4.2.4 Convocatoria: La convocatoria de Corredores, se realizara directamente en las Universidades y/o agencias de empleo temporal de la ciudad, suministrando previamente el perfil requerido para el Corredor.

4.2.5 Reclutamiento de los Ejecutivos:

El área de Selección y Contratación de Coomeva Servicios Administrativos, acompañada de los Jefes Regionales de Vinculación de Asociados o sus representantes en las zonas, previa autorización de la Coordinadora Administrativa y de Gestión Humana de la Unidad de Gestión de Asociados, serán los responsables de realizar las convocatorias que tiendan a finalizar con la contratación de nuevos Ejecutivos, las cuales pueden obedecer a:

- Necesidad de reemplazar Ejecutivos con bajos rendimientos que estén afectando la productividad
- Aumentar el número de Ejecutivos de la Regional o Zona, acorde a lo presupuestado para el año.
- Reemplazar vacantes.

4.2.6 Convocatoria: La convocatoria de Ejecutivos, se realizara inicialmente al interior de Coomeva y sus empresas, verificando si hay Corredores interesados en participar en el proceso de selección o directamente en las Universidades y/o agencias de empleo temporal de la ciudad, suministrando el perfil requerido para el Ejecutivo.

El jefe Regional de Vinculación de asociados o quien haga sus veces en las zonas y oficinas elabora la requisición de personal en el formato estandarizado para tal fin, lo envían a la Coordinadora Administrativa y de Gestión Humana, quien da su visto bueno y se encarga de que en Coomeva Servicios Administrativos inicie el respectivo proceso.

4.3 Bolsa de empleos:

Teniendo en cuenta la definición de Chiavenato, (1997). El cual plantea como la bolsa de empleo es un organismo gubernamental o sindical destinado a centralizar información sobre los empleos disponibles en el mercado laboral.

Las empresas proporcionan a las entidades interesadas los datos sobre vacantes existentes y esa información se procesa y transmite a los candidatos desempleados.

Las bolsas de empleo fueron creadas en Inglaterra a comienzos del siglo XX, y posteriormente se difundieron a otros países europeos. En el Brasil, esta actividad está reservada institucionalmente al ministerio de trabajo mediante el Sistema Nacional de empleos (SINE).

4.4. ¿Qué es selección de personal?

G.E. Biles y Schuler, (1986) lo definen como el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. Por su parte Ivancevich, (1995). Lo define como el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.

4.4.1 Selección:

La normatividad ISO 9000 implementada en la organización. Define la selección de los corredores y ejecutivos de la siguiente manera:

4.4.2. De los corredores:

La selección inicial de los Corredores que cumplan con el perfil básico exigido la realizará el área de Selección y Contratación de Coomeva Servicios Administrativos.

A los candidatos se les dictará una charla de introducción con el objetivo de darles a conocer información general de la empresa, objetivo del contrato, los términos y condiciones del mismo.

Las pruebas mínimas aplicables a todos los aspirantes son pruebas psicológicas, entrevista individual en profundidad (por incidentes críticos) y entrevista en grupo (incluyendo casos prácticos). El área de selección y contratación de Coomeva Servicios Administrativos, enviará al jefe de regional de Vinculación de asociados o quien haga sus veces en las zonas, las hojas de vida de los aspirantes que superen la preselección, informe incluyendo toda la información relevante conseguida hasta el momento, y un formato de "entrevista individual de corredores" en blanco por cada uno.

Las visitas domiciliarias durante el proceso de selección serán de carácter obligatorio y serán realizadas por el área de selección y contratación de Coomeva Servicios Administrativos.

La decisión sobre la selección de los candidatos para firmar contrato por corretaje la deberá realizar el Jefe Regional de Vinculación de Asociados acompañado del concepto de su representante en las zonas u oficinas, quien debe realizar una entrevista a los seleccionados para el concepto.

4.4.3. De los Ejecutivos:

La selección inicial de los Ejecutivos que cumplan con el perfil básico exigido la realizará el área de selección y contratación de Coomeva Servicios Administrativos.

Las pruebas mínimas aplicables a todos los aspirantes son pruebas psicotécnicas, entrevista individual en profundidad por incidentes críticos y

entrevista en grupo (incluyendo casos prácticos). Referenciación laboral y visita domiciliaria.

Las visitas domiciliarias durante el proceso de selección serán de carácter obligatorio y serán realizadas por el área de selección y contratación de Coomeva Servicios Administrativos.

Selección y contratación de Coomeva Servicios Administrativos, enviará al Coordinador Administrativo y de Gestión Humana, las hojas de vida de los aspirantes que superen la preselección, informe incluyendo toda la información relevante conseguida hasta el momento, y un formato de "entrevista individual" en blanco por cada uno.

El jefe regional de Vinculación de Asociados realiza la preselección, teniendo en cuenta los informes enviados y la entrevista individual, luego envía al Coordinador Administrativo y de Gestión Humana.

La Coordinadora Administrativa y de Gestión Humana aplica el formato Lista de chequeo, verificando el cumplimiento del perfil básico requerido, comprobación de experiencia, verificación de referenciación, informe de visita domiciliaria, pruebas psicotécnicas y hojas de vida, lo entrega para visto bueno de la Dirección Nacional de Vinculación de Asociados.

La Dirección Nacional de Vinculación de Asociados revisa el cumplimiento del perfil, pruebas y envía a la Dirección Corporativa de Gestión de Asociados para su aprobación.

La Dirección Corporativa de Gestión de asociados, da el visto bueno para la contratación y devuelve al Coordinador Administrativo y de Gestión Humana, quien a su vez envía al jefe Regional de vinculación de asociados para que envíe al área de Selección y contratación de Coomeva Servicios Administrativos para que inicie el proceso de contratación.

4.5. Bases para la selección de personal

Chiavenato, (2002). Plantea como la selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

4.6. Contratación:

A partir de lo manifestado en la normatividad ISO 9000 implementada en la organización se define el proceso de contratación de la siguiente manera:

4.6.1. De los corredores:

El proceso de contratación se realiza bajo la normatividad de la Dirección Jurídica Corporativa y según contrato vigente para cada año.

El Jefe Regional de Vinculación de Asociados o quien haga sus veces en las zonas u oficinas, será el encargado de realizar el respectivo Contrato de Corretaje y el Contrato Matriz de Comodato, previa validación de la titularidad del Corredor como cotizante independiente al Sistema de Seguridad Social (salud, pensión y ARP) y debe enviar copia del mismo a la dirección Nacional de Vinculación de Asociados.

4.6.2 De los Ejecutivos:

Selección y contratación de Coomeva Servicios Administrativos, es el responsable de realizar todo el proceso de contratación, desde la firma del contrato a termino indefinido con sus respectivos anexos hasta su afiliación al sistema de seguridad social, asegurar sea grabado en nómina el nuevo ejecutivo y enviar a historias laborales para la apertura y digitalización de la carpeta del nuevo empleado.

En caso de que el contratado sea un corredor que pasa a Ejecutivo, la auxiliar Regional de Vinculación de Asociados o quien haga sus veces en las zonas u oficinas, debe asegurarse de que se realice el proceso de conciliación según lo dispuesto en el procedimiento de liquidación de comisiones e incentivos MUL-PRGA- 010 y la contratación laboral se debe hacer mínimo (15) días después de haber presentado la conciliación ante el Ministerio de Protección Social.

En el caso de que un Ejecutivo de Vinculación de Asociados, pase a Corredor, se debe haber cancelado la re liquidación de prestaciones sociales, que según el contrato debe ser a los cuatro meses de finalizado el contrato laboral.

4.7 Competencias Laborales

Uno de los pioneros en introducir el término de “competencias” fue David McClelland, (1973). El cual, a partir de diversas investigaciones realizadas demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Este autor decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona –sus competencias- que de sus conocimientos, curriculum, experiencia y habilidades.

Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos

humanos como forma de añadir valor a la organización. Con relación a este tema, se encontraron otros autores, los cuales tienen sus propias definiciones. El concepto de competencias introducido por Chomsky. (1965) en la teoría del lenguaje para hacer referencia a “la manifestación de la habilidad de una persona para producir y entender un número teóricamente infinito de frases, muchas de las cuales pudiera jamás haber oído o visto de manera previa.”

Esta habilidad sería consecuencia del conocimiento que un hablante tiene de su propio idioma. El desempeño, por otro lado, se refiere a las consecuencias específicas de la competencia, incluyendo los errores gramaticales o manifestaciones no lingüísticas, como las dudas, que acompañan el uso del lenguaje.

“Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982)

“Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello” (OIT, 1979)

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993).

Para Gallard, D. (1995), “La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento”.

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación Zeterminada” (Levy Leboyer, 1997)

“Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el haber y el saber hacer” (Mertens, E. 2000)

“Conjunto de capacidades socio-afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee”.(SENA)

“Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”. (CINTERFOR)

Según la definición planteada por Alles, M. (2004), se podría hacer referencia al término de competencias laborales como el conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales. Las competencias se refieren a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño.

Existen diversas competencias algunas más fáciles de observar, medir y calificar tales como: la habilidad y el conocimiento, por su parte existen competencias más difíciles de observar tales como: rol social, valores, imagen de sí mismo, rasgos, motivos.

Todas las definiciones acerca de competencias tienen en común los siguientes elementos los cuales son planteados por García, A. (2006):

- **Saber:** “hace alusión al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a la relaciones interpersonales).
- **Saber Hacer:** Se refiere al conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas –trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc).
- **Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer Hacer:** Hace referencia a los aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar competencia.

- **Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de "favorabilidad" del medio". El primero hace referencia a las potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El segundo hace referencia acerca de cómo diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, por ejemplo: la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La psicología social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos.

4.7.1 Competencias Específicas

Alles, M. (2002), las define como las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento o las que son para la *e-people*. En otras palabras, son aquellas competencias relacionadas directamente con la ocupación u cargo dentro de la organización.

4.8 Perfil de competencias:

Arráiz, J. (2000). Plantea que: El perfil de competencias es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Delgado, I. (2005) citando a Cuesta, A. plantea que los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias.

Así como también, este autor plantea como un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular.

Por lo tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Hay que tener en cuenta como el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil “hard” en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “soft”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

Por otro lado Alles, M. (2004) plantea que para elaborar un perfil de competencias es necesario:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

4.9. Análisis de Cargos:

Reig. E, Fernández. J & Jauli. I. (2003), plantean que el análisis de cargos o análisis de puestos, hace referencia a un proceso para determinar (deducir y elegir) las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar cargos (predeterminados) en una organización. En palabras de Mondy y Noe (1997) mencionan que un análisis de puesto consiste en determinar las actividades específicas que se deben de desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

Tomando como referencia a Chiavenato, I. (1995), el cual plantea como el análisis de cargos viene después de la descripción. Una vez se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos. es decir con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí; la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

4.10. Entrevista por incidentes críticos:

Fue desarrollada por McClelland y Daley en 1972, combinando el método de incidencia crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test de McClelland había desarrollado durante más de treinta años en sus estudios de motivación. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado. De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Ahora, por una parte, al determinar cuáles son las “competencias requeridas” por la otra, éstas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de evaluación, cómo las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien su perfeccionamiento.

“permite que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida, puede asegurarse de estar brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para demostrar su adaptabilidad” (Hackett, P. 1995 p.1).

Por su parte Martha Alles (2004), brinda una definición muy concreta acerca de que es una entrevista por incidentes críticos también conocida como entrevista por eventos conductuales por sus siglas en inglés (Behavioral Event Interview) esta entrevista, es una entrevista dirigida o estructurada en la cual se busca como objetivo evaluar competencias. Consta de cinco partes que son:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación de individuo
2. Responsabilidades en su actual trabajo
3. Eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y os o tres puntos de actuación deficiente)
4. Sus necesidades respecto del trabajo
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista

Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además, y muy importante objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de estudio:

El tipo de estudio llevado a cabo en la presente investigación fue de tipo descriptivo, ya que se enfatizó en conocer, describir y mejorar el proceso de selección de personal de los corredores comerciales de la unidad de gestión de asociados. Para ello se recolectó información a través de la aplicación de la entrevista por incidentes críticos a los cargos exitosos.

5.1.1 Población:

Para la realización del presente proyecto, se trabajó con una muestra de la población comprendida por 14 personas las cuales manifiestan ser exitosas, medio exitosas y no tan exitosas en el área comercial obteniendo altos niveles de vinculaciones en los últimos seis meses.

5.1.2 Técnicas e instrumentos:

La recolección de la información se dio a partir de la utilización de la técnica entrevista por incidentes críticos. (Ver anexo, formato de entrevista.)

5.1.3 Entrevista por incidentes críticos:

Para la realización de la entrevista por incidentes críticos, se tuvo en cuenta los planteamientos de Alles, M. (2004) la cual brindó pautas para el proceso. Entre los aspectos a tener en cuenta a la hora de entrevistar es importante brindar al entrevistado una breve introducción acerca del proceso que se estaba llevando a cabo en la organización, el cual hacía referencia a conocer acerca de como ellos realizan sus tareas cotidianas. Se informaba al entrevistado que iba a ser grabado durante la entrevista para facilitar el posterior análisis y codificación de la información brindada.

El objetivo de la entrevista por incidentes críticos, es identificar los comportamientos (competencias) que diferencian los corredores exitosos y no tan exitosos. Es decir, se busca identificar los comportamientos necesarios para desempeñar exitosamente las funciones del cargo.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La aplicación de la herramienta a los 14 colaboradores comerciales divididos entre corredores y ejecutivos de vinculación, permitió conocer a profundidad acerca del cómo realizan su labor, su gestión diaria, permitiendo evidenciar diversas competencias necesarias para el cargo que actualmente no se están evaluando en el actual proceso de selección.

Aspectos a Destacar encontrados en las Entrevistas

- La mayoría de los entrevistados manifestó amor por la cooperativa y sus productos y sentirse identificados con la cooperativa.
-

- Resaltan la necesidad de mejorar el proceso de capacitación de los nuevos colaboradores con enfoque en producto, servicio al cliente y metodología para la colocación del producto.
- El equipo comercial gusta de participar de este tipo de proyectos, ser escuchados, participar de las propuestas de mejora.

Con relación a las competencias se llegó a la conclusión de cómo las competencias: tolerancia a la frustración, orientación al cliente interno y externo, autocontrol, planeación y perseverancia son competencias relevantes a ser evaluadas en futuros procesos de selección. Dichas competencias pueden ser valoradas por medio de procesos de entrevista, realización de futuros assessment center los cuales logren evidenciar los comportamientos mínimos requeridos para dichas competencias.

El presente proyecto permitió evidenciar como las competencias planeación y tolerancia a la frustración fueron manifestadas por más de 4 personas durante el proceso de entrevistas. Las competencias orientación al cliente interno y externo y perseverancia fueron las competencias más resaltadas por las personas encargadas del proceso de selección de los cargos comerciales de la Unidad de Gestión de Asociados, debido a su importancia en términos de comportamientos a evidenciar en los futuros corredores y ejecutivos de vinculación.

Consecuente con lo anterior se podría plantear como las competencias manejo de estrés, orientación al servicio al cliente y habilidades comerciales las cuales se encuentran en el actual perfil de cargo de los ejecutivos y corredores de vinculación podrían ser evaluadas conjunto con las competencias detectadas: autocontrol, tolerancia a la frustración, orientación al cliente interno y externo, planeación y perseverancia. Buscando obtener personas más competitivas para la organización.

A partir de este proyecto podrían tenerse en cuenta a realizar futuros procesos tales como: realizar encuestas de satisfacción a los asociados, medir el nivel de conocimiento que tienen sus asociados en cuanto a los productos de la Cooperativa, trabajar en generar sentido de pertenencia a los corredores comerciales, realizar evaluaciones psicosociales a sus colaboradores permitiendo conocer sus niveles de estrés y satisfacción, inseguridades en el trabajo, exigencias psicológicas de esconder emociones en el trabajo entre otras.

7. PROPUESTA DE SOLUCION E IMPLEMENTACION

Una vez se finalizada la investigación e incorporando todos los conceptos tanto de los representantes de la Cooperativa como los resultados de la aplicación de la herramienta se propone la incorporación al proceso de selección de las siguientes competencias:

Definición de competencias con sus posibles comportamientos a evaluar:

1. **Tolerancia a la frustración:** Hace referencia a la habilidad con la que cuentan las personas para sobreponerse de situaciones poco exitosas, demostrando actitud positiva frente a dichas situaciones, Tomando dicho evento o circunstancia como oportunidad de aprendizaje y desarrollo obteniendo herramientas necesarias para sobrellevar eventos futuros.

Comportamientos:

1. Mantiene la constancia en sus actividades sin decaer cuando las situaciones son poco exitosas.
2. Mantiene una actitud de servicio en situaciones poco exitosas.
3. Realiza sus labores pensando siempre en obtener resultados positivos.
4. Realiza sus labores pensando siempre en obtener resultados positivos.
5. Es constante en su labor siendo respetuosa y educada con las personas.

2. **Orientación al cliente interno y externo:** comprende las necesidades de los clientes internos (oficina) y externos (potenciales o existentes) generando vínculos interpersonales necesarios para realizar de manera exitosa su labor. Buscando ser reconocido dentro y fuera de la organización por su alta capacidad de servicio y vocación por las ventas.

Comportamientos:

1. Manifiesta interés por adquirir auto conocimiento lo cual le permita identificar las necesidades implícitas de sus clientes.
2. Realiza la gestión necesaria para responder a las necesidades de sus clientes evidenciando compromiso con el mismo respondiendo adecuadamente a sus dudas e inquietudes
3. Conoce la importancia de darse a conocer a sus clientes y compañeros demostrando profesionalismo en el conocimiento de los productos de la compañía.
4. Identifica nuevas herramientas que le permitan buscar la satisfacción de sus clientes
5. utiliza diversos medios de comunicación con sus clientes manteniéndolos informados acerca de los nuevos productos y beneficios que ofrece continuamente la Cooperativa.
6. Responde al cliente de acuerdo a sus requerimientos

3. **Autocontrol:** es la capacidad que tienen las personas de controlar sus impulsos y emociones ya sean de tipo personal, familiar o laboral en circunstancias poco exitosas y/o negativas, manteniendo una actitud objetiva y neutral.

Comportamientos

1. Controla sus impulsos y emociones prefiriendo alejarse de las situaciones de conflicto antes de expresar ideas hirientes hacia la otra persona.

2. Realiza diversas actividades de manera controlada y responsable
3. Controla sus emociones sin dejarse ofuscar por las situaciones de alta exigencia
4. **Planeación:** Capacidad para organizar actividades antes de ser ejecutadas buscando ser cumplidas de manera satisfactoria

Comportamientos:

1. Realiza sus actividades manteniendo una regularidad en los tiempos y en su acción.
2. Fija metas y objetivos buscando obtener los resultados esperados
3. Adquiere hábitos de vida el cual le permite el aprovechamiento del tiempo.
4. Reconoce la importancia del tiempo en sus clientes siendo respetuosa con los horarios
5. **Perseverancia:** Trabajar superando las dificultades, manteniendo actitud positiva en la realización de su labor. Se esfuerza y persiste por obtener resultados positivos.

Comportamientos:

1. Persiste en obtener resultados exitosos manteniendo una actitud de cordialidad y servicio con los clientes.
2. Manifiesta alto interés por adquirir conocimientos que le permitan un adecuado desarrollo de sus funciones en la organización.
3. Muestra flexibilidad ante sus clientes buscando siempre su satisfacción siendo constante en la consecución de sus objetivos propuestos.
4. Toma las situaciones poco exitosas a manera de aprendizaje en el desarrollo de sus actividades.

8. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

El proyecto permite evidenciar desde el punto de vista teórico y práctico, múltiples factores que afectan los índices de rotación de corredores comerciales, pero existen limitaciones como tiempo, presupuesto, líneas de poder, entre otras que no permiten abarcar las demás variables permitiendo realizar una propuesta integral que disminuya de manera significativa este indicador. Por esta razón se enfocó la investigación en el proceso de selección y perfil del corredor, como etapa inicial para un proceso de cambio que a futuro permita tener un equipo comercial estable y especializado.

El proyecto no realiza una revisión de las características del cargo, factor que puede ser de incidencia mayor en la rotación de corredores comerciales.

El proyecto analizó una muestra de 14 comerciales exitosos y no evaluó aquellos corredores que se fueron de la Cooperativa, indagando sobre los motivos de su decisión.

9. CONCLUSIONES

La investigación realizada demuestra que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los corredores o ejecutivos son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos detectados mediante el

estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la Cooperativa pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación mayor está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación mayor en los hombres.

Como principales variables que impactan la rotación de personal de acuerdo al presente estudio quedan la motivación, satisfacción laboral y la tolerancia a la frustración.

Posteriormente se hace necesario revisar detalladamente que motivos llevan a la desmotivación de los corredores y ejecutivos comerciales y que elementos incrementan la satisfacción laboral que puedan abordarse desde el momento de la selección y evaluación del candidato. A continuación mencionamos algunas características comunes a los corredores y ejecutivos exitosos. (* Estas características no excluyen los candidatos fuera del rango).

- La edad ideal de los prospectos de candidatos es 35 y 45 años. Los candidatos demasiado jóvenes ven la gestión comercial como una labor que requiere demasiado esfuerzo y perseverancia, características que en su mayoría apenas están en proceso de fortalecimiento en su personalidad.*
- El candidato preferiblemente tenga familia u obligaciones. Esta característica hace que el candidato tenga mayor probabilidad de éxito, al necesitar de manera prioritaria genera un ingreso para sostenimiento de su familia, imprimiendo así mayor compromiso, dedicación y esfuerzo.*
- El candidato a corredor comercial debe contar con una formación técnica o tecnológica. Esta característica permitirá facilitar su relacionamiento con profesionales, técnicos o tecnólogos, mercado objetivo del producto a comercializar.*
- Autogestión. Característica vital para el desarrollo e implementación de la rutina de trabajo que requiere este cargo y el producto a comercializar.*

En cuanto a las competencias, se logro evidenciar por medio de las respuestas dadas por los entrevistados algunas que no se estaban teniendo en cuenta en el actual proceso de selección. Estas competencias son:

- Tolerancia a la frustración

- Orientación al cliente interno y externo
- Autocontrol
- Planeación
- Perseverancia

La definición de dichas competencias se llevo a cabo por el panel de expertos el cual estaba conformado por: el psicólogo encargado del proceso de selección de la

19

Unidad de Gestion de Asociados, Jefe de Vinculación y los Coordinadores, capitalizando los años de experiencia en la Unidad de Gestión de Asociados.

10. RECOMENDACIONES

El presente proyecto, es una herramienta de consulta y de aplicación factible para otras organizaciones que cuenten con un equipo comercial en modalidad de corretaje, permitiéndoles determinar la idoneidad del proceso de selección y competencias evaluadas. Todo lo anterior teniendo en cuenta que los factores que afectan a los equipos comerciales son en su mayoría similares, así como las características personales de los colaboradores que los conforman y aplicando la herramienta de entrevistas por incidentes críticos, es posible pasar de la generalidad a la personalización de la realidad de la compañía evaluada, facilitando le implementación de soluciones efectivas para el incremento de la productividad y disminución de la rotación.

Para el caso de Coomeva, se recomienda realizar una revisión del sistema de remuneración, en busca de generar estrategias que garanticen el ingreso estable del colaborador si realiza una gestión comercial satisfactoria, evitando así que caída en desmotivación por este concepto.

Así mismo fortalecer la capacitación ofrecida a los nuevos corredores, integrando al proceso una face de entrenamiento en campo que afiance los conocimientos adquiridos y facilite el cierre inicial de negocios.

Incluir dentro del proceso de formación un módulo de administración y manejo del tiempo que oriente a los nuevos corredores sobre la mejor manera de planear su día de trabajo, haciendo más productiva su gestión.

Implementación de la evaluación de las competencias definidas como básicas para el efectivo desarrollo del cargo con una metodología practica que permita de manera inmediata a los líderes del proceso evaluar su desempeño.

Realizar un primer filtro con las características que de acuerdo con la investigación deben tener los prospectos de corredores de asociados.

REFERENCIAS

Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Ed. Granica S.A. Buenos Aires. Argentina. 1-10p.

Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias ed. Granica S.A. Buenos Aires. Argentina. 15-40p.

Alles, M. (2004). Elija al mejor, como entrevistar por competencias Capitulo 24. Ediciones Granica Argentina. 197-215p.

Arráiz, J. (2000). Capital Humano. Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? No 133. Editorial CISS.S.A. 6-8p.

Boyatzis, R. (1982). The competent manager: a model for effective performance.

Chapter No 2. Edition y publication by John Wiley & Sons Inc. 10-39p.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Ed McGraw-Hill 15-35p.

Delgado, I. (2005). Gestión por Competencias. Competencias un Nuevo Reto.

Recuperado el 30 de Septiembre de 2009, desde:

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm> Gallard, D. (1995).

Las 40 preguntas más frecuentes: Qué es Competencia Laboral. Recuperado el 1 de Septiembre de 2009, desde:

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/com>

plab/xxxx/esp/i.html G.E. Biles y Schuler, (1986). Artículo en ingles, selección de personal. Recuperado el 10 de Junio de 2010 desde:

<http://www.rci.rutgers.edu/~schuler/mainpages/SchulerIJMRsDec2001.doc>

Mertens, E. (2000). Las 40 preguntas más frecuentes: Qué es Competencia Laboral. Recuperado el 1 de Septiembre de 2009, desde:

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/com>

plab/xxxx/esp/i.htm

Norma, ISO 9000. Documento de movimiento interno del grupo empresarial Coomeva. Recuperado el 19 de Julio de 2010, desde:
dncclo07/9000doc/norma2.asp?numcapi=4&código=MUL%2DIN%2DGA%2D019

Hacket, P. (1995). The Selection Interview. Recuperado el 30 de Septiembre de 2009, desde:

21

http://books.google.com.co/books?id=tV6T66SkOxcC&dq=penny+hackett,+the+selection+interview&printsec=frontcover&source=bl&ots=8p7ddt1Db1&sig=OXFC4r4cHKNs2rJxu7Uwyehfgk&hl=es&ei=JW JSsnDGlxTgf215TuDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=false

Reig E. Fernández Julio, & Jauli I. (2003). Los Recursos Humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje. Ed Iberoamérica. 30-45p.

ANEXO 1

Entrevista por incidentes críticos

Información socio demográfica

NOMBRE
EDAD:
ESTADO CIVIL:
No DE HIJOS:
PROFESIÓN O
ESTUDIOS:
ESTUDIO ACTUAL:
AÑOS DE EXPERIENCIA COMO CORREDOR COMERCIAL:
TIEMPO EN EL CARGO EN COOMEVA
OTRO CONTRATO O EMPLEO:

Cuestionario

1. ¿Cuál ha sido la experiencia o evento más exitoso que usted ha tenido y por qué?
 - a. ¿Cuándo fue? ¿Cómo fue? ¿Quiénes estaban involucrados? ¿Qué hizo usted en ese momento?
2. ¿Cuál ha sido la experiencia o evento menos exitoso que usted ha tenido y por qué?
3. ¿Qué habilidades y conocimientos cree usted que se requieren para ocupar el cargo de corredor comercial?
4. ¿Podría relatarme como es su día de trabajo?
5. ¿Qué es lo más exigente de ser corredor comercial? Ó ¿Qué es lo que le exige mayor responsabilidad?
 - a. ¿Qué es lo más fácil y lo más difícil? (pros y contras del cargo)
6. ¿Qué ideas tendría usted para mejorar el cargo de corredor comercial?

