



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN / ESCUELA DE PSICOLOGÍA

REDISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN, ALINEADO A LOS OBJETIVOS Y  
DESAFÍOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO, PARA EL CARGO DE “VENDEDOR”  
EN COCA-COLA ANDINA CHILE

POR Giannina Andrea Bacigalupo Ricci

Proyecto presentado a la Escuela de Psicología y Escuela de Administración de la  
Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Gestión  
Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional

Profesor Guía, Sergio Valenzuela-Ibarra

Junio, 2019

Santiago, Chile

©Gianina Andrea Bacigalupo Ricci.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION</b> .....	7
<b>II.</b>	<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	8
	2.1. Vendedor como rol relevante en la compañía.....	8
	2.2. Cambios en el comportamiento del consumidor.....	9
	2.3. Cambios tecnológicos.....	10
	2.4. Cambios en el rol del vendedor.....	10
	2.5. Prácticas de selección desalineadas con los desafíos estratégicos del rol de vendedor.....	11
<b>III.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	12
	3.1. Impacto de la tecnología en el rol del vendedor.....	12
	3.2. Rol estratégico de la gestión de personas.....	14
	3.3. Rol estratégico de la selección de personal.....	15
	3.4. Nudos críticos del proceso de selección.....	18
	3.5. Criterios y predictores en selección.....	19
<b>IV.</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	24
	4.1. Objetivo general.....	24
	4.2. Objetivos específicos.....	24
<b>V.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	24
<b>VI.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	29
	6.1. Descripción del cargo de vendedor de acuerdo a los desafíos estratégicos del negocio.....	30
	6.1.1. Cambios y desafíos estratégicos del negocio.....	30
	6.1.2. Descripción del cargo de vendedor.....	34
	6.2. Propósitos estratégicos de la selección en Coca-Cola Andina Chile.....	39
	6.3. Etapas claves del proceso de selección para el cargo de “vendedor”.....	41
	6.4. Instrumentos de medición para el proceso de selección para el cargo “vendedor”.....	43
	6.4.1. Pruebas online.....	43
	6.4.2. Filtro telefónico.....	47

6.4.3. Prueba técnica y de simulación.....	49
6.5. Indicadores para medir la efectividad del proceso de selección del cargo de “vendedor”.....	54
<b>VII. DISCUSION.....</b>	<b>56</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>
<b>X. ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Propósitos relacionados al proceso de selección.....	20
Tabla 2 - Propósitos relacionados a la persona seleccionada.....	20
Tabla 3- Validez de técnicas de selección.....	22
Tabla 4 – Cronograma de actividades.....	28
Tabla 5 – Funciones del vendedor.....	36
Tabla 6 – Interpretación de los resultados ARP.....	44
Tabla 7 – Puntuaciones PDV.....	46
Tabla 8 – Definiciones categorías “promedio” PDV.....	47
Tabla 9 – Preguntas y puntuación prueba técnica.....	49
Tabla 10 – Puntuación competencias prueba técnica y de simulación.....	53
Tabla 11 – Parámetro tasa de desempeño.....	54
Tabla 12 – Parámetro tasa de selección.....	55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 - <i>Mix</i> de volumen por categorías.....	9
Figura 2 - <i>Mix</i> de volumen por canales.....	10
Figura 3 - Flujo selección Colegio de psicólogos de Chile.....	16
Figura 4 – Resumen etapas proyecto.....	27
Figura 5 – Rediseño del flujo de selección para el cargo de “vendedor”.....	42
Figura 6 – Entrevista estructura “Filtro telefónico”.....	48

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Coca-Cola Andina es una reconocida embotelladora que produce, vende y distribuye bebidas carbonatadas y no-carbonatadas. Hoy se encuentra enfrentando una serie de cambios que hace necesario repensar el perfil y rol del cargo de vendedor, dada su criticidad para el negocio. Esto impacta también en las prácticas de recursos humanos; y si bien implicaría involucrarse en diferentes áreas, el presente trabajo se ha centrado exclusivamente en el aspecto de la selección, definiendo como objetivo rediseñar este proceso, para el cargo de “vendedor” en Coca-Cola Andina Chile, alineado a los desafíos estratégicos del negocio. Es un estudio cualitativo exploratorio-descriptivo. En una primera instancia se examinó y analizó el perfil del “vendedor” a la luz de los desafíos actuales y futuros de este rol; y en una segunda instancia, se describió el perfil de cargo de “vendedor” según los desafíos futuros de la empresa, rediseñando en base a ello el flujo del proceso de selección, las principales etapas e instrumentos del mismo, así como también definiendo los indicadores de éxito. El desafío era importante dado el impacto que genera el rol en los resultados y las ventas de la embotelladora. Se recomienda extender este proyecto a otras posiciones de la compañía que apalanquen los desafíos y estrategias del negocio.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se sitúa en la reconocida embotelladora Coca-Cola Andina Chile, quienes producen, venden y distribuyen bebidas carbonatadas (“SSD”) y no-carbonatadas (“Stills”). Hoy la empresa se encuentra enfrentando una serie de cambios tanto de avances tecnológicos como de las nuevas tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor, quien está prefiriendo consumir productos más sanos y naturales como aguas y jugos. Si bien Coca-Cola Andina tiene una larga trayectoria de éxito, hoy se enfrenta al desafío de posicionarse también en aquellos productos Stills (ejemplo: jugos, aguas, energéticas, otros) en los cuales no son líderes en el mercado. Este nuevo escenario, sumado al desarrollo de aplicativos móviles que permitirán a los clientes de la embotelladora comprar por sí mismos los productos que requieran, implica repensar el perfil y rol del cargo de vendedor. A pesar de que siempre se ha esperado que el vendedor desarrolle los negocios de sus clientes, debido a la gran cantidad de locales que deben visitar diariamente y al perfil de contratación, se han centrado casi exclusivamente en la venta de los productos del portafolio<sup>1</sup>, demostrando al mismo tiempo falta de análisis para poder realizar una asesoría efectiva a sus clientes.

Esta situación dejará de ser sostenible en el tiempo si realmente quieren seguir siendo líderes en el mercado, por lo cual se vuelve relevante revisar y rediseñar el proceso de selección del cargo de vendedor para así asegurar a la embotelladora la contratación de vendedores que puedan contribuir al negocio, a la luz de los nuevos desafíos estratégicos del mismo. Si bien esto implicaría involucrarse también en otras prácticas de gestión de recursos humanos, como la retención y desarrollo, el presente trabajo se ha centrado exclusivamente en el aspecto de la selección.

Es por esto que el objetivo general de este proyecto es rediseñar el proceso de selección, para el cargo de “vendedor” en Coca-Cola Andina Chile, alineado a los desafíos estratégicos del negocio. Es un estudio cualitativo exploratorio-descriptivo, es decir, en una primera instancia se examinó y analizó el perfil del “vendedor” a la luz de los desafíos

---

<sup>1</sup> El portafolio es el grupo total de productos que ofrece una empresa.

actuales y futuros de este rol; y en una segunda instancia, se describió el perfil de cargo de “vendedor” según los desafíos futuros de la empresa, rediseñando el proceso según lo estudiado y describiendo a su vez las etapas e indicadores de éxito del mismo.

El documento comienza profundizando la descripción del problema, para luego presentar el marco conceptual en el cual se sustentará la propuesta de rediseño, así como los objetivos a cumplir. Posteriormente se detalla la metodología a utilizar, cerrando con la exposición de los resultados, discusiones y conclusiones.

## II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1. Vendedor como rol relevante en la compañía

Coca-Cola Andina es parte del “Sistema Coca-Cola” en Chile, Argentina, Paraguay y Brasil, siendo la 7ma embotelladora más grande del mundo. El core de su negocio es la venta de bebidas carbonatadas (SSD), a pesar de que hace ya un tiempo incluyó dentro de su portafolio de productos otras categorías, denominadas “Stills”, entre las cuales se encuentran las categorías de aguas, isotónicas, energéticas, jugos y helados de fruta Guallarauco. A lo anterior se suma la distribución de alcoholes debido a la reciente alianza con la empresa Diageo y Capel.

Tal como puede inferirse, un actor altamente relevante para el éxito de la compañía es el vendedor, puesto que sobre él recae la responsabilidad de aumentar los ingresos netos del negocio, mediante la correcta ejecución de la “foto de éxito”<sup>2</sup> y la venta de los diferentes productos del portafolio (SSD, Stills y alcoholes). En este sentido, el vendedor cumple un rol fundamental y estratégico para el cumplimiento de los objetivos del *Business Plan* (BP), siendo además la cara visible de la compañía para todos los clientes<sup>3</sup> que

---

<sup>2</sup> Es la bajada de la estrategia al punto de ventas y aborda: 1) activación punto de venta permanente y variable, 2) definición layout y 3) portafolio prioritario.

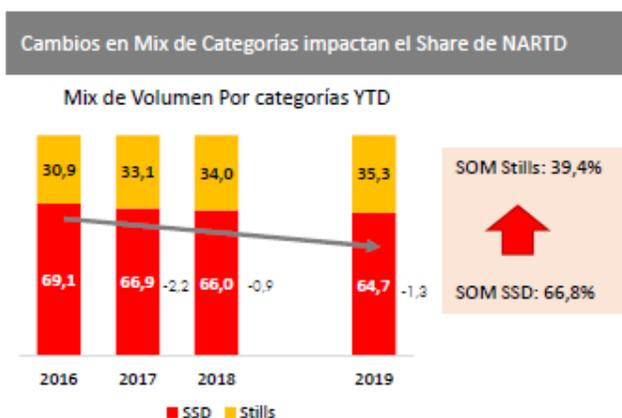
<sup>3</sup> Los clientes son quienes compran a Coca-Cola Andina sus productos para venderlos en sus locales y los consumidores son quienes adquieren estos productos para su consumo personal.

atiende. Por otra parte, el contexto y el negocio está atravesando una serie de cambios que impactan en la dirección de éste, los cuales se revisarán a continuación.

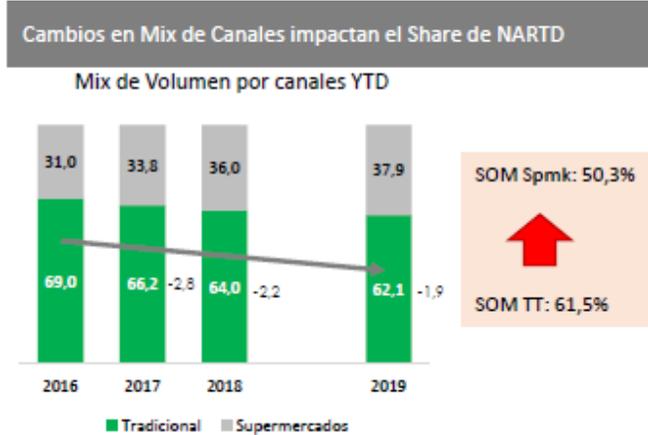
## 2.2. Cambios en el comportamiento del consumidor

La incorporación de los productos “Stills” y los helados de fruta al portafolio de Andina no responde, necesariamente, a un interés intrínseco de querer diversificar su negocio, sino más bien a las tendencias del mercado que señalan una baja en la compra de bebidas carbonatadas y un aumento, principalmente, en la compra de aguas y jugos, lo cual inserta la discusión sobre la importancia de diversificar el portafolio de productos. Esta tendencia se debe a un cambio cultural del comportamiento del consumidor, quien está prefiriendo productos más “naturales”, siendo irreversible su interés en estas nuevas categorías, las cuales gradualmente aumentan su participación de mercado. Junto con esto, el *mix* de canales de ventas también ha presentado variaciones en el tiempo, disminuyendo en el canal tradicional (almacenes de barrios) y aumentando en el canal moderno (supermercados). Esto resulta un inconveniente para la compañía, puesto que sus *capabilities* se han desarrollado precisamente en el canal que está presentando una baja en sus ventas, en tanto el otro resulta ser además un cliente con mayor poder de negociación. Si bien el canal moderno va en alza y es un comportamiento que seguirá presentándose con el paso del tiempo, así como también el desarrollo de los canales denominados “cuentas claves” (ej. cadenas de comida, restaurantes, cafeterías, hoteles, petroleras, etc.) y “*e-commerce*”, Coca-Cola Andina requiere que su fuerza de ventas recupere terreno dentro del canal tradicional, puesto que es donde obtiene mayor rentabilidad. A continuación, dos gráficos que muestran la evolución en el tiempo, tanto del *mix* de categorías como del *mix* de canales:

**Figura 1** *Mix* de volumen por categorías



**Figura 2** Mix de volumen por canales



### 2.3. Cambios tecnológicos

A lo anterior, se suma la posibilidad de hacer más inteligente y eficiente el proceso de venta, mediante la incorporación de la tecnología. Andina está actualmente desarrollando una aplicación llamada “SF Coke” (*Sales Force Coke*), la cual hoy día le permite al vendedor ingresar inmediatamente los pedidos de los clientes al sistema (SAP), dando así inicio al flujo que termina con el despacho de los productos. En poco tiempo más la aplicación podrá, en base al análisis de la data acumulada sobre el comportamiento del cliente, sugerir el listado de productos a despachar (esto se conoce como “pedido sugerido”). La transición entre esa etapa y la siguiente -que el mismo cliente pueda utilizar la aplicación desde sus dispositivos móviles para efectuar la compra- se acerca cada día más. Esto le permitirá al negocio “limpiar” su listado de clientes, dejando de visitar, por un lado, a los pequeños clientes, quienes podrán realizar su pedido mediante el SF Coke y ser atendidos a través de un call-center y, por otro lado, aumentar el tiempo de visita en los medianos y grandes clientes, que son los que por definición tienen la oportunidad de desarrollar su local y, por tanto, de aumentar las ventas, haciendo que se incremente y diversifique la compra de los productos del portafolio de Andina.

### 2.4. Cambios en el rol del vendedor

Estos cambios implican necesariamente la redefinición del rol del vendedor. Hoy día el vendedor Andina está acostumbrado a atender al cliente en pocos minutos, preocupándose únicamente de vender la mayor cantidad de volumen lo más rápido posible, esto se debe principalmente a la gran cantidad de visitas diarias que deben realizar (50 en promedio). Sin embargo, con la limpieza del listado de clientes y el pedido sugerido del SF Coke, la ruta que deberán hacer contará con tan solo 35 clientes promedio por día. Esto tiene por objetivo aumentar el tiempo de visita en cada cliente, para que así el vendedor pueda dedicarse a asesorarlo y desarrollarlo, velando no solo por la venta de volumen, sino por la ampliación de las categorías de productos Andina en el local. Si bien siempre el objetivo ha sido que el vendedor desarrolle sus carteras de clientes, en la práctica eso ocurre poco tanto por lo ya mencionado como por el perfil de vendedor que se contrata y la falta de capacitación interna que se pone a disposición de ellos.

### **2.5. Prácticas de selección desalineadas con los desafíos estratégicos del rol de vendedor**

La redefinición del rol del vendedor requiere que se revise no sólo la descripción de su cargo, sino también las prácticas de gestión de recursos humanos en torno a este rol, entre ellas, la atracción, retención y desarrollo. Específicamente, para efectos de este proyecto, me centraré en la revisión y rediseño del proceso de selección, debido a que las prácticas actualmente utilizadas por la consultora externa que presta sus servicios no responden a los desafíos estratégicos del nuevo rol de vendedor. Por ejemplo, actualmente cuentan para sus evaluaciones con un descriptor de cargo del año 2010 y un manual de competencias genéricas del 2015, evaluando las mismas competencias para todos los cargos de la compañía, generando así informes “estándar”. Por otra parte, aplican test psicométricos proyectivos como el Rorschach y Lüsher, los cuales no cuentan con validez predictiva para el comportamiento de una persona en su lugar de trabajo. En cuanto a la entrevista de eventos conductuales, la realizan en un tiempo insuficiente para la correcta indagación y profundización de las competencias requeridas.

Finalmente, como parte del problema y la necesidad del rediseño del proceso de selección, cabe mencionar que no hay significados compartidos en torno al concepto de “efectividad” en los procesos de selección, lo cual dificulta la definición y diseño de los indicadores de éxito.

### **III. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, se desarrollan los principales elementos que sustentan la investigación, desde el impacto de la tecnología en el rol del trabajador, el rol estratégico que ocupa recursos humanos dentro de las empresas, hasta la revisión de algunos modelos de procesos de selección y sus principales nudos críticos e indicadores de éxito.

#### **3.1. Impacto de la tecnología en el rol del trabajador**

En enero del 2016 “*The World Economic Forum*” (WEF) anticipaba en su artículo “*The future of Jobs*” los cambios que produciría la cuarta revolución industrial tanto en la fuerza laboral como en los tipos de empleo y las habilidades requeridas para estos. En el documento señalado se plantea que los cambios tecnológicos, en conjunto e interacción con los de tipo socio-económicos, geopolíticos y demográficos, generarán nuevas categorías de empleo y ocupaciones, “esto cambiará el set de habilidades requeridas para los nuevos y antiguos trabajos en la mayoría de las industrias y transformará el cómo y dónde la gente trabajará” (p.8). Por otra parte, Cheese (2007 en Holbeche, 2011) llega incluso a plantear que la tecnología llegará a reducir la necesidad de ciertos tipos de trabajo y, al mismo tiempo, proveerá variadas oportunidades de cambios tanto en los requerimientos de éstos como en las habilidades a necesitar, entre aquellos, la automatización de algunas tareas (p. 170).

Lo anterior no deja exenta a la fuerza de ventas que se desempeña dentro del rubro del consumo masivo de alimentos y bebidas. Sin duda que el desarrollo de aplicativos con inteligencia artificial ha avanzado mucho este último tiempo. La posibilidad de que los clientes instalen este tipo de aplicación en sus celulares y reciban sugerencias sobre qué

productos incorporar a su “carro de compra”, según el análisis de la data sobre su comportamiento histórico, pudiendo gestionar autónomamente sus pedidos, no está muy lejos de volverse realidad. ¿Podría esta “App” entonces reemplazar el rol que hoy día cumplen los vendedores en las empresas? WEF plantea que “las disrupciones tecnológicas (...) probablemente sustituirán tareas específicas previamente realizadas como parte del trabajo, permitiendo a los trabajadores que se centren en nuevas tareas, aprendiendo rápidamente a cambiar el conjunto de habilidades necesarias para estas nuevas funciones” (p.19). En este sentido, es fundamental que los vendedores analicen y comprendan, por un lado, cuáles son las tareas que eventualmente podrían ser automatizadas y sustituidas como resultado de los avances en la tecnología; y por otro, cuáles serán los desafíos futuros del negocio, para que de esa forma puedan anticiparse a las eventuales reestructuraciones que deberán enfrentar -ya sea por modificaciones en el diseño de sus puestos de trabajo, en sus funciones o bien en los organigramas- pudiendo así detectar a tiempo las nuevas habilidades que deberán desarrollar para hacer frente a estos cambios.

Según lo expuesto por Chamorro-Premuzic & Ahmetoglu (2016), una de las pocas cosas que la tecnología y la robótica no podrán reemplazar nunca es la creatividad y las relaciones humanas o contacto humano. Pareciera ser que precisamente esto es la clave del éxito en las ventas que logra un trabajador con su cliente. Es habitual escuchar a los vendedores decir que la generación de confianza es uno de los aspectos más importante de su trabajo, por lo que este rol (“generador de confianza”) juega un papel primordial en la relación comercial que se establece entre ambas partes. San Martín, Gutiérrez y Camarero (2005 en Sanz, Ruiz y Perez, 2009) otorgan una explicación a esta creencia y es que efectivamente el cliente “suele experimentar los temores asociados al estado de incertidumbre (riesgo de equivocarse en la decisión de compra) y los miedos derivados de la posibilidad del oportunismo empresarial” (p.32). Es por esto que, para crear y mantener la confianza que el proceso de ventas requiere, el vendedor debe aumentar la cantidad de interacciones satisfactorias entre ambas partes (Sanz et al, 2005, p. 32).

No obstante la importancia que tiene la confianza en el éxito de la venta, la revolución tecnológica empuja al vendedor a ir un paso más adelante, debiendo desplegar

un nuevo rol, que responda a los desafíos del entorno. La tarea de “vender” debe ser reemplazada por la de “asesorar” al cliente, constituyéndose como un “socio-consultor” del mismo y focalizándose en el desarrollo y crecimiento del local, agregando así valor tanto al cliente como a la empresa.

Sin duda que todo esto requiere que RR.HH. emprenda acciones más estratégicas en torno a la atracción, retención y desarrollo del talento, proveyendo al mismo tiempo a la organización de información que le permita alinear su negocio a los desafíos futuros, capitalizando las tendencias de transformación (*World Economic Forum*, 2016, p.29).

### **3.2. Rol estratégico de la gestión de personas**

Vinculado con el punto anterior, Robinson y Robinson (2005) plantean que “los clientes desean asociarse con profesionales de recursos humanos que entienden el modelo de negocio de la organización y las fuerzas externas que afectan a la organización” (p.31). Pareciera ser que este es el punto de partida para que recursos humanos pueda gestionar de forma estratégica a las personas que componen la organización, puesto que, si no comprende a cabalidad el negocio y los desafíos futuros, no podrá “conectar los puntos entre los requerimientos organizacionales, las necesidades de desempeño y las iniciativas de las personas”, perdiendo la posibilidad de generar un aporte estratégico (Robinson & Robinson, 2005, p. 32).

Un aspecto fundamental para la gestión estratégica del recurso humano es la identificación no solo de los objetivos del negocio y sus desafíos, sino también de quiénes son los trabajadores más críticos para el logro de dichos objetivos y qué es lo que ellos deben hacer para lograrlo (Robinson y Robinson, 2005, p. 34). En este sentido, es relevante destacar la labor de los vendedores, puesto que son ellos quienes finalmente generan los ingresos que la compañía espera; son sus acciones quienes permiten lograr (o no) los resultados proyectados en el *business plan*, por lo que la gestión estratégica de dicho perfil se vuelve crítica para el éxito del negocio. Esta gestión abarca diferentes ámbitos, entre ellos la selección, la formación y capacitación y la compensación e incentivos variables, es

por ello que el rol de RRHH debiese ser alinear estas prácticas con los objetivos estratégicos del negocio, facilitando “el desarrollo de una estrategia organizacional que esté directamente vinculada a la estrategia empresarial, logrando que los gerentes se apropien de ella y de su desarrollo” (Holbeche, 2011, p. 136). Dicho de otro modo, en palabras de Holbeche (2011) “la estrategia de recursos humanos más efectiva es cuando la estrategia de recursos humanos como tal desaparece y se integra más completamente en otras estrategias de recursos que apoyan el proceso de gestión operativa” (p. 131-132).

### **3.3. Rol estratégico de la selección de personal**

Adentrándonos en las diferentes prácticas de recursos humanos, cabe destacar el rol que cumple el área de reclutamiento y selección del personal. Nuevamente el área de “recursos humanos” se ve enfrentado a la posibilidad de realizar contrataciones vinculadas a la estrategia del negocio o bien, desalineadas con ésta. En palabras de Holbeche (2011), “el reclutamiento podría ser parte de una estrategia integrada de gestión de talento, apalancada por la estrategia del negocio” (p. 168), en este sentido, él mismo plantea que la gestión de talento tiene relación con la atracción, identificación, desarrollo, retención/*engagement* y contratación de personas que generan valor para la organización.

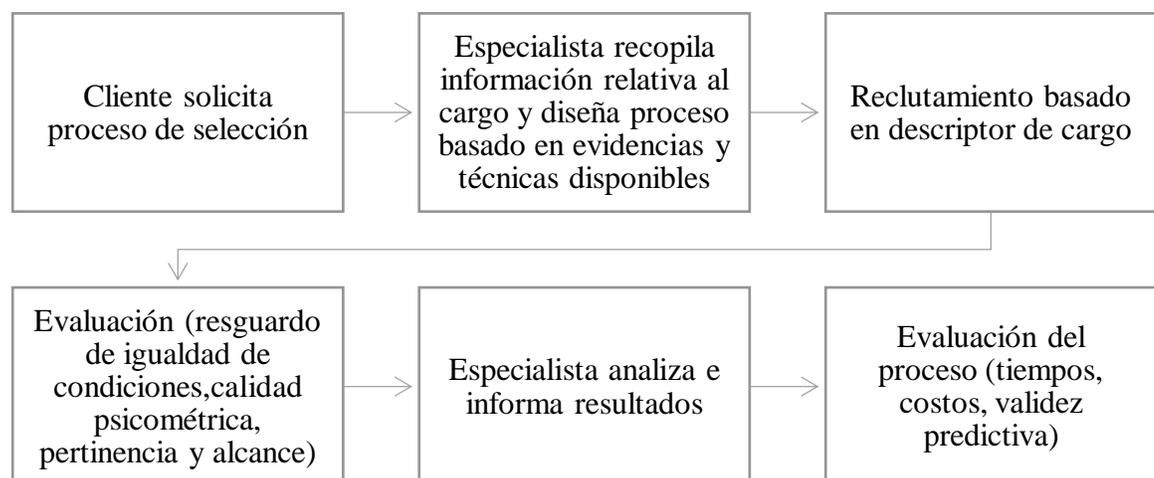
En el marco de los cambios que ha generado la tecnología en los puestos y tipos de trabajo, la selección de personas se vuelve una práctica crítica de gestión para la organización. Si bien es cierto que las áreas de formación y capacitación pueden ser un aporte en el ajuste trabajo-persona que hoy demanda la cuarta revolución industrial, “cada proceso de reclutamiento es una oportunidad de incorporar en la organización las habilidades y experiencias que no pueden ser fácilmente construidas desde dentro de la organización” (Holbeche, 2011, p. 169). Tal es el caso del clásico rol del vendedor de empresas de consumo masivo, acostumbrado exclusivamente a la venta de los productos del portafolio asignado, habituado a que le digan qué debe ofrecer a su cliente y cuánto debe lograr vender para cumplir con la meta definida. Se señalaba más arriba cómo la incorporación de la tecnología está obligando al vendedor a redefinir su rol para no volverse prescindible dentro de las empresas. Sin embargo, el desarrollo de nuevas

habilidades, entre ellas la capacidad analítica para asesorar a un cliente en su negocio, no es algo rápido de lograr. Es por ello que la selección de vendedores que cuenten ya con estas habilidades y experiencias se vuelve de sumo valor para la organización.

Revisemos algunos modelos de selección que prometen ser exitosos en sus propósitos (para mayor detalle de la información que se presentará, revisar documentos al que se hace referencia) y que servirán de base para la propuesta del rediseño del proceso de selección del cargo de vendedor en la sección de resultados del presente documento:

1. **Holbeche (2011)**. Sugiere combinar tres técnicas ampliamente conocidas, sin profundizar mucho en cada una de ellas ni el proceso completo de selección: entrevistas estructuradas (específicamente de “incidentes críticos”), pruebas psicométricas y simulaciones realistas (como por ejemplo, los assessment center).
2. **Colegio de psicólogos de Chile (2016)**. Proponen que el proceso de selección debe resguardar el grado de congruencia entre dos tipos de ajustes, “persona-cargo” (capacidades y aptitudes idóneas) y “persona-organización” (que las características y expectativas personales tengan cabida en la organización). Así también, aseguran que, junto a lo anterior, la igualdad de oportunidades y la medición de capacidades es lo que permite contratar al mejor candidato.

**Figura 3 Flujo selección Colegio de psicólogos de Chile**



Complementando lo que dice el colegiado, cabe señalar que el **Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011)** recomiendan “utilizar métodos de evaluación diferentes y complementarios: los criterios establecidos deben ser evaluados al menos con dos predictores o técnicas de naturaleza distinta” (p.27).

- 3. Subsecretaría de relaciones exteriores (2017).** Al igual que el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, la Subsecretaría de relaciones exteriores de Chile propone dividir el proceso en tres macro etapas: planificación, reclutamiento y selección. Al igual que en los casos anteriormente citados, este organismo remarca la importancia de la igualdad de oportunidades, no-discriminación y selección por mérito (“seleccionar a las personas considerando sólo aspectos relacionados con su formación educacional, aptitudes, habilidades y experiencia”, p.6). Es interesante cómo incorpora en su propuesta el ranking de candidato según el puntaje obtenido en cada una de las etapas previas.
- 4. Espinosa (2013).** Este autor hace una propuesta más detallista sobre las etapas del proceso de selección. Si bien algunas de ellas son comunes a otros autores (como la entrevista inicial, técnica y psicolaboral), incorpora una evaluación socio-económica, donde sugiere realizar una visita domiciliaria para pesquisar el entorno familiar y económico del candidato. Esto dista mucho de lo propuesto de ambos colegios de psicólogos (Chile y Madrid), puesto que dicha evaluación no agrega valor a la validez predictiva del desempeño del candidato, sino más bien se basa en prejuicios que disminuyen la igualdad de oportunidades.

A excepción del último modelo presentado, todo el resto será considerado para definir las etapas claves del proceso de selección a presentar en la sección de resultados, tomando elementos de cada uno de ellos. Es relevante recordar los planteamientos de Holbeche (2011) sobre el alineamiento entre las prácticas de recursos humanos - y en consiguiente de selección - con los objetivos estratégicos del negocio, ya que solo de esta manera se podrá contribuir a la consecución de estos, agregando valor a la organización.

### **3.4. Nudos críticos del proceso de selección**

Hoy en día es ampliamente discutido en el ámbito de recursos humanos, si los test más utilizados para la selección de personal (test de Lüsher, Zulliger, Rorschach, Grafología y Persona bajo la lluvia, según el estudio de Barros, 2011) cuentan o no con validez en el contexto mencionado, dado el origen clínico que presentan la mayoría de ellos. El colegio de psicólogos de Chile (2016) señala al respecto que “entendiendo la validez de un instrumento utilizado en selección de personal como su capacidad para predecir el desempeño futuro de un candidato, la evidencia a la fecha para los instrumentos mencionados anteriormente es nula o escasa” (p. 16).

A pesar de lo anterior, las consultoras que ofrecen servicios de evaluación psico-laboral continúan utilizando, en su mayoría, los test señalados, aludiendo a que algunos de ellos están “adaptados” al ámbito laboral o bien, que pueden interpretarse desde ese escenario (de forma parcial). Sin embargo, “cuando la validez predictiva de un instrumento es muy baja o inexistente, un alto puntaje en ese test en particular entrega poco o nada de información acerca del criterio que pretende predecir” (Barros, 2011, p. 17). Este mismo autor comenta que además de presentar baja validez, afecta la rentabilidad de los procesos de selección.

Ahora bien, también es importante diferenciar la validez de criterio de la validez predictiva del instrumento, “como señalan Aguinis, Henle y Ostroff (2001), la validez de criterio implica correlación de puntuaciones del predictor (como las pruebas empleadas en la selección) con un criterio (otra medida, por ejemplo de desempeño laboral) para determinar si se pueden tomar decisiones precisas a partir de la puntuaciones en la prueba empleada, y cuando el objetivo es la predicción de una conducta futura se habla de validez predictiva” (Rodríguez, 2016, p. 76).

Dado los puntos anteriores, se vuelve cada vez más importante revisar cuáles son las herramientas de selección que gozan de mayor validez predictiva o qué combinación de instrumentos permitirá asegurar cumplir con el criterio esperado, sea éste un alto

desempeño, la permanencia del candidato en la empresa o su bienestar, entre otros. Highhouse & Kostek, en su estudio del año 2013, plantean que para efectos de la predicción del éxito (ámbito escolar), la combinación de diferentes puntajes resulta más efectiva que la evaluación de tipo holística, no obstante, es precisamente esa mirada holística la que permite que los evaluadores visualicen como un todo lo que los candidatos traen al ámbito laboral, alentando a observar de manera más amplia los factores predictivos y de criterio.

Si bien las críticas suelen centrarse en los test psicométricos, existen otros aspectos que deben tenerse en cuenta al momento de evaluar y de los cuales se deben tomarse ciertas precauciones. Uno de ellos, por ejemplo, son los juicios presentes en todo evaluador, Hogarth (1987 en Highhouse & Kostek, 2013) “observó que hay cuatro formas en que los juicios pueden hacer descarrilar un proceso de selección: (a) percepción selectiva de la información, (b) procesamiento de información imperfecto, (c) capacidad limitada y (d) reconstrucción sesgada de los eventos” (p. 573). Una forma de disminuir esos juicios es la estructuración de las entrevistas que se realiza a los candidatos, ya que “entre más alto el grado de estructuración de una entrevista, mayor validez de criterio presentará” (Rodríguez, 2016). En este aspecto Salgado y Moscoso (2005 en Rodríguez, 2016) plantean que éstas deben contener 6 características: “preguntas desarrolladas a partir de un análisis de puestos, mismas preguntas para todos los candidatos, uso de escalas de valoración basadas en la conducta; mismo proceso con todos los candidatos; formación de entrevistadores y toma de decisión sobre la contratación tras realizar todas las entrevistas” (p. 77).

### **3.5. Criterios y predictores en selección**

Continuando en la línea del rol estratégico de selección, cabe preguntarse qué es lo que se pretende medir o predecir, es decir, cuáles serán los criterios que guiarán el diseño del proceso de selección y cuáles las métricas o indicadores que permitirán evaluar la efectividad del mismo. Valenzuela (2018) sostiene que generalmente se suele escoger como criterio de selección el desempeño de las personas en los puestos de trabajo, velando así por el ajuste persona-cargo; para este criterio, sugiere utilizar como métrica o indicador el

porcentaje de nuevos contratados con buen desempeño (medido en diferentes periodos) y la satisfacción de la jefatura directa con el desempeño de la nueva contratación. Sin embargo, nos advierte que dependiendo de la cultura de evaluación de desempeño de cada empresa (ej. tendencia a obtener siempre calificaciones altas), los resultados de este indicador podrían no estar relacionados necesariamente con la efectividad del proceso, por lo que hay que tomar ciertos resguardos al respecto. Revisemos a continuación algunas de las métricas e indicadores que Valenzuela (2018) propone para medir la efectividad de los procesos de selección y que serán utilizadas en el apartado de resultados.

**Tabla 1 - Propósitos relacionados al proceso de selección (Valenzuela, 2018)**

<b>Propósito</b>	<b>Ejemplo de métrica y/o indicador</b>
Seleccionar de forma rápida y efectiva	Tiempo en llenar una vacante con un candidato-a idóneo-a
Contar con las personas más idóneas del mercado	Tasa de selección Calificación media estandarizada
Brindar una buena experiencia a los candidatos-as	Satisfacción con el proceso de selección por parte de los postulantes % candidato-as contactados-as para comunicación de resultados
Ser inclusivo y potenciar la diversidad	Tasa de diversidad de los candidatos-as Tasa de diversidad de la contratación
Ser transparente y proporcionar igualdad de oportunidades	Índice de impacto adverso

**Tabla 2 - Propósitos relacionados a la persona seleccionada**

<b>Propósito</b>	<b>Ejemplo de métrica y/o indicador</b>
Seleccionar personas que permanezcan lo más posible en la empresa	Tasa de permanencia en la empresa Rotación de nuevos contratados-as (al 6to mes, al año, etc.)
Seleccionar personas que contribuyan y se adapten positivamente al ambiente de trabajo y la cultura de la organización	% de nuevos contratados-as con líderes de <i>engagement</i> medios y altos % de nuevos contratados-as con valoración positiva del clima organizacional Satisfacción laboral de los nuevos contratados-as (al 6to mes, al año, etc.) Nota en desempeño contextual
Seleccionar personas que tengan un buen desempeño en sus cargos	% de nuevos contratados-as con buen desempeño (al 6to mes, al año, etc.) Satisfacción del supervisor con el desempeño del contratado-a

Existe otro aspecto que debe ser tenido en cuenta para poder lograr que el proceso de selección resulte exitoso. Éste dice relación con los predictores que se utilizan para medir los criterios definidos. Al respecto, Aamodt (2010) señala que “una prueba de selección válida es aquella que se basa en un análisis de puesto (validez de contenido), predice la conducta relacionada con el trabajo (validez de criterio) y mide lo que pretende medir (validez de construcción)” (p. 136). Probablemente sea en estos puntos donde podemos encontrar las mayores oportunidades de mejora de los procesos de selección, puesto que en general los profesionales a cargo no dedican tiempo al diseño particular para cada proceso que deben liderar, aplicando siempre la misma batería de pruebas, independiente de la vacante que se deba completar.

Es interesante revisar la literatura que existe sobre la temática de los predictores de selección, ya que entrega datos objetivos respecto de cuáles cuentan con mayor validez

predictiva. Diversos autores señalan, por ejemplo, que “las entrevistas estructuradas pueden añadir poder predictivo (llamado validez incremental) para el uso de las pruebas de capacidad cognoscitiva” (Campion, Campion y Hudson, 1994; Cortina, Goldstein, Payne, Davison y Gilliland, 2000 en Aadmodt, 2010, p. 136). Al respecto, Salgado y Moscoso (2005) y Taylor y Small (2002) en el artículo de Rodríguez (2016) plantean que la técnica de las entrevistas conductuales estructuradas (ECE) presentan coeficientes de validez incluso superiores a los de las entrevistas estructurales convencionales, siendo por tanto uno de los mejores predictores del desempeño laboral (p. 76). A pesar de que este dato puede ser más conocido dentro del mundo de la selección, los evaluadores pocas veces aplican la misma pauta de preguntas a todos los candidatos, ciñéndose estrictamente al libreto, sino que más bien preparan algunas preguntas y procuran tratar de hacérselas todas a cada candidato. Esta falta de rigurosidad interfiere con la fase de evaluación de las entrevistas, volviéndose difícil muchas veces hacer una comparación objetiva entre los candidatos, dejándose guiar más bien por los diferentes tipos de sesgos que van surgiendo a lo largo del proceso (ej. paradigma de la similitud-atracción, efecto de contraste, estereotipos y prejuicios, ente otros).

Continuando con la revisión, Aadmodt (2010) plantea que las cartas de recomendación, aún utilizadas por varias consultoras que prestan servicios, presentan baja validez (p. 161). En contra parte, Valenzuela-Ibarra, Gempp, Kausel, & Mladinic (2013) comentan que en base a meta-análisis revisados se ha concluido que los “los assessment centers, las entrevistas de eventos conductuales, y los test de habilidades cognitivas son los métodos más predictivos del desempeño laboral (Arthur, Day, McNelly, & Edens, 2003; Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987); seguidos de los test de personalidad, los datos biográficos o biodata, las referencias, y las entrevistas tradicionales (Schmidt & Hunter, 1998)”.

A continuación, se presentan una tabla resumen de metaanálisis efectuados sobre la validez de diferentes pruebas de selección:

**Tabla 3 - Validez de técnicas de selección (Aadmodt, 2010):**

<b>Criterio/técnica de selección</b>	<b>Validez Corregida</b>
<b>Desempeño</b>	
Capacidad cognoscitiva (EEUU)	.51
Conocimiento del puesto	.48
Biodata	.51
Entrevista estructurada	.57
Muestras de trabajo (verbales)	.48
Muestras de trabajo (motriz)	.43
Entrevistas de descripción conductual	.51
Capacidad cognoscitiva (Europa)	.62
Entrevistas situacionales	.43
Muestras de trabajo	.39
Pruebas de juicio situacional	.34
Centros de evaluación	.38
Capacidad mecánica espacial (Europa)	.51
Experiencia	.27

Por último, cabe señalar que, dentro de los estudios sobre el test de personalidad “*Big Five*”, se ha determinado que existe una relación entre las dimensiones de personalidad y el desempeño laboral (Robbins & Judge, 2013. P.136). Según Mount, Barrick y Strauss (1994 en Robbins & Judge, 2013, p.136) “la mayoría de la evidencia indica que los individuos que son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planear, organizados, laboriosos, persistentes y orientados al logro, suelen tener mejor desempeño laboral en la mayoría o en todas las ocupaciones”. Esto resulta interesante, sobre todo cuando profundizan en la descripción de los cinco rasgos, en especial aquella referida a “extroversión”, puesto que indican que las personas que puntúan alto en esa categoría “también suelen desempeñarse mejor en puestos de trabajo que requieren interacción significativa con otras personas, quizá debido a que tienen más habilidades sociales” (Robbins & Judge, 2013, p. 137). Esto hace pensar que probablemente un postulante al cargo de vendedor, con un alto nivel de extraversión, tendrá mayor probabilidad de

desempeñarse mejor que un candidato con puntuación alta en su polo opuesto, es decir, introversión, debido a que es una posición que requiere de altas habilidades sociales para la consecución de sus objetivos. Sin embargo, no es el único rasgo que asegura que habrá un mejor desempeño en aquellos cargos que exijan mayores relaciones interpersonales frecuentes, como el caso de los vendedores, sino que también importará el nivel de afabilidad, es decir, “la propensión de un individuo para mostrar respeto o cortesía hacia los demás” (Robbins & Judge, 2013, p. 136). Sin duda que ese rasgo permitirá generar la confianza necesaria que el vendedor requiere de parte de su cliente para el éxito de la venta, tal como se planteó en un apartado anterior.

## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Rediseñar el proceso de selección, para el cargo de “vendedor” en Coca-Cola Andina Chile, alineado a los desafíos estratégicos del negocio.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Describir el cargo de vendedor de acuerdo a los desafíos estratégicos del negocio.
- Definir los propósitos estratégicos de la selección en Coca-Cola Andina Chile.
- Definir las etapas claves del proceso de selección para el cargo de “vendedor”.
- Establecer los instrumentos para el proceso de selección para el cargo “vendedor”.
- Definir indicadores para medir la efectividad del proceso de selección del cargo de “vendedor”.

## **V. METODOLOGÍA**

El presente proyecto de rediseño es un estudio cualitativo exploratorio-descriptivo, es decir, en una primera instancia se buscó examinar y analizar el perfil del “vendedor” a la luz de los desafíos actuales y futuros de este rol, siendo este un tema incipiente en Coca-

Cola Andina, puesto que nunca antes se había planteado la interrogante sobre cuál sería el perfil adecuado según los desafíos del negocio y, por tanto, cuál debiese ser el proceso de selección más adecuado; en una segunda instancia, se describió el perfil de cargo de “vendedor” según los desafíos futuros de la empresa, rediseñando el proceso según lo estudiado y describiendo a su vez las etapas e indicadores de éxito del mismo.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se han escogido las de tipo cualitativas, con el fin de profundizar en el levantamiento de la misma. Las técnicas utilizadas fueron las siguientes: entrevistas individuales con la finalidad de indagar en los cambios que ha tenido el negocio y los desafíos futuros a los que se enfrenta; y sesiones de trabajo grupal que permitió diseñar el descriptor de cargo del vendedor de acuerdo a los desafíos futuros y establecer significados compartidos de “efectividad” asociado al proceso de selección.

La muestra es de índole no-probabilística y por conveniencia, vale decir que los participantes fueron escogidos en base al aporte que podían hacer al proyecto y su disponibilidad, sin pretender que sean representativo de la población. A continuación, el listado de personas que participaron en el levantamiento de información, siendo un total de 12 participantes desagregado de la siguiente manera: 2 psicólogas externas; 3 Business Partner Senior; 1 Gerente de Ventas – Canal Tradicional; 1 Gerente de Ventas – Canal Cuentas Claves; 1 Gerente de Mercado; 2 Jefes Comerciales y 2 Jefes de Ventas.

En cuanto a las etapas del proyecto, cabe señalarse que se clasificarían en tres:

1. Revisión bibliográfica: se indagó mediante la revisión de papers científicos y material del Magister “Gestión estratégica de Personas” información sobre modelos y prácticas de selección efectiva para otorgar sustento al rediseño del proceso de selección. Se revisó también la normativa que Coca-Cola Company exige a sus embotelladores para poder certificarse, en el cual establece ciertas competencias esperadas por la fuerza de ventas. Esta consulta bibliográfica implicó estudiar diferentes autores y propuestas, tanto de flujos de selección como de métricas e

indicadores a utilizar, para luego sistematizar las principales ideas en el marco conceptual, identificando posteriormente los aspectos más efectivos de cada uno con el objetivo de contemplarlas en el rediseño del proceso de selección.

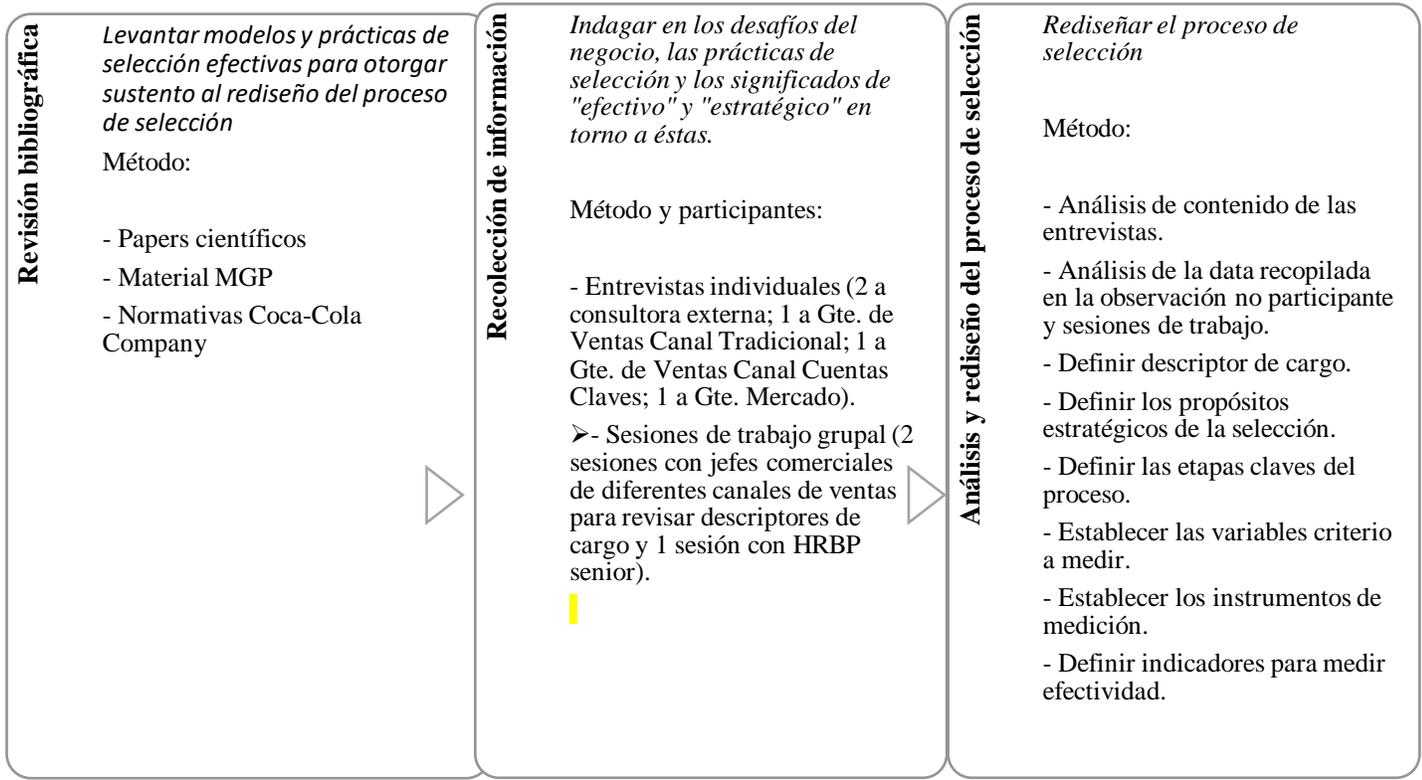
2. Recolección de información: a través de técnicas de recolección de información cualitativas, al interior de la organización, se indagó en los desafíos del negocio, las prácticas de selección y los significados de “efectivo” y “estratégico” en torno a éstas, así como también en el descriptor de cargo de la posición “vendedor”. Lo primero y último se abordó entrevistando al Gerente de Mercado, quien tiene a cargo las gerencias de ventas de los tres canales de venta (tradicional, supermercado y cuentas claves), él aportó con una mirada más a largo plazo de los desafíos del negocio y del rol del vendedor. Luego se entrevistó al Gerente de Ventas Tradicional y al Gerente de Ventas Cuentas Claves, si bien las preguntas que se abordaron fueron las mismas que en el caso anterior, cada uno aportó desde su realidad laboral y desde la riqueza de la información que manejan según sus funciones. En cuanto a las prácticas de selección, se levantó información mediante entrevistas a las dos psicólogas externas que evalúan la posibilidad de que un vendedor sea recomendable o no para cambiar su situación contractual de fijo a indefinido, lo cual influye directamente en la fuerza de ventas que pasan a constituir parte de la embotelladora Coca-Cola Andina. Junto con lo anterior, se realizó un focus group con los *HR Business Partner Senior* que permitió discutir en torno a las capacidades organizacionales, actuales y futuras, y al concepto de “estratégico” y “efectivo” en el marco de los procesos de selección, tanto actuales como futuros. Así también, se realizó una sesión de trabajo en conjunto con vendedores y jefes comerciales, lo cual permitió revisar y redefinir, en conjunto, el descriptor de cargo de la posición de “vendedor”, elemento esencial para el rediseño del proceso de selección.
3. Análisis de contenido: se transcribieron las entrevistas realizadas para poder realizar un correcto análisis de contenido, mediante lo cual se pudo identificar códigos comunes entre los diferentes entrevistados, agrupando luego éstos en tres macro categorías que permitieron, posteriormente, alinear el rediseño del proceso de selección con los desafíos del negocio. Las categorías que surgieron, y sus

denominaciones, fueron las siguientes: 1) “*drivers*”; se refiere a la mentalidad y motores de la embotelladora, aquellas ideas arraigadas que se encuentran arraigadas en los equipos y entrevistados; 2) “**set de cambios**”; da cuenta de la diversidad de cambios que está enfrentando Coca-Cola Andina; y 3) “**vendedor 2.0**”, la cual hace alusión al perfil y competencias que todo vendedor debiese tener para contribuir con la expansión, desarrollo y penetración del portafolio de productos Andina en cada cliente asignado. Asimismo, se revisó también la información recabada en el *focus group* con los *HR Business Partner Senior*, estableciendo códigos y categorías comunes respecto de los conceptos “estratégicos” y “efectivos” de un proceso de selección.

4. Rediseño del proceso de selección: se sistematizaron los modelos, predictores y criterios de selección revisados en el marco conceptual, identificando aquellas ideas con mayor sustento teórico y validez predictiva. Por otra parte, a partir de las entrevistas realizadas a las psicólogas externas, se identificó, a la luz de lo planteado por la bibliografía revisada, fallas en las etapas denominadas “entrevista técnica” y “entrevista psicolaboral” (por ejemplo, nivel de estructuración de la entrevista, apego a la pauta establecida con cada candidato entrevistado y test psicométricos utilizados). Junto con esto, se contrastó el descriptor de cargo, y las competencias allí definidas, con la información recabada tanto en las entrevistas con gerentes como en el focus group con los *HR Business Partner Senior*, consolidando el listado de competencias / habilidades a medir dentro del proceso de selección para el éxito del mismo; para lo cual hubo que considerar también las normativas exigidas por Coca-Cola Company. Posterior a los análisis realizados y recientemente explicados, se procedió a rediseñar el proceso de selección, lo cual consistió en definir las etapas que constituyen el flujo de selección, los instrumentos a utilizar para calificar la idoneidad de los candidatos y los indicadores a medir para conocer el nivel de ajuste persona-cargo.

El resumen de las etapas sería el siguiente:

#### **Figura 4 – Resumen etapas proyecto**



A continuación, el cronograma de las actividades, con los objetivos de cada una de ellas, los participantes y las fechas sugeridas de cumplimiento:

**Tabla 4 – Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES Y OBJETIVOS	PARTICIPANTE	FECHA
<b>Revisión bibliografía</b> (otorgar fundamentos a propuesta rediseño proceso selección)	Giannina Bacigalupo	Marzo - Abril
<b>Diseño pautas entrevistas</b> (estructurar preguntas en base a objetivo de cada entrevista)	Giannina Bacigalupo	2da semana Junio
<b>Identificación entrevistados</b> (definir participantes para coordinar entrevistas)	Giannina Bacigalupo	2da semana Junio
<b>Entrevista individual</b> (conocer desafíos del negocio)	Gerente Comercial	1 era semana

			Julio
<b>Entrevista individual</b> (conocer desafíos del canal tradicional y cuentas claves)	Gerente de Ventas (canal tradicional y canal cuentas claves)	2 era semana	Julio
<b>Entrevista grupal</b> (conocer significados de “efectivo” y “estratégico” en el marco de los procesos de selección)	HR BP’s Senior	3 era semana	Julio
<b>Sesión de trabajo grupal</b> (diseñar descriptor de cargo del “vendedor del futuro”)	Jefes comerciales	4ta semana	Julio
<b>Procesamiento información</b> (transcribir y/o sistematizar material para su análisis)	Practicante	1era y 2da semana	Agosto
<b>Análisis de contenido</b> (codificar entrevistas realizadas y generar categorías temáticas)	Giannina Bacigalupo	3era y 4ta semana	Agosto
<b>Análisis descriptor de cargo</b> (analizar y ajustar el DC diseñado con jefes comerciales/ventas a la luz de la información recopilada en entrevistas)	Giannina Bacigalupo	1 era semana	Septiembre
<b>Diseño propósitos estratégicos de selección</b> (generar un propósito estratégico compartido para alinear el proceso de selección a los desafíos del negocio en base a entrevista grupal)	Giannina Bacigalupo	1 era semana	Septiembre
<b>Diseño etapas proceso selección</b> (establecer etapas estratégicas del proceso de selección del cargo de vendedor alineado a los desafíos del negocio)	Giannina Bacigalupo	2da semana	Septiembre
<b>Definición variables criterio e instrumentos</b> (definir variables criterio del proceso y los instrumentos de selección a utilizar en base a sustento bibliográfico)	Giannina Bacigalupo	2da semana	Septiembre
<b>Definición indicadores de éxito</b> (definir indicadores para evaluar el éxito del proceso de selección)	Giannina Bacigalupo	3era semana	Septiembre

## VI. RESULTADOS

En el presente apartado se exponen los resultados del proyecto, comenzando por la descripción del cargo de vendedor, para luego presentar los propósitos estratégicos de la selección en Coca-Cola Andina Chile, continuando con las etapas claves de este proceso y sus instrumentos de medición. Finalizando con los indicadores para medir la efectividad del proceso de selección del cargo de vendedor.

## **6.1.Descripción del cargo de vendedor de acuerdo a los desafíos estratégicos del negocio**

Antes de comenzar con la descripción del cargo de vendedor, es necesario detallar los desafíos estratégicos que está atravesando el negocio y que emergieron en las entrevistas, puesto que éstos dan forma y sustento al rol del vendedor identificado en este proyecto.

### **6.1.1. Cambios y desafíos estratégicos del negocio**

No cabe duda de que las organizaciones son dinámicas y que van evolucionando en el tiempo. El entorno macrosocial y económico del país, así como las nuevas tendencias y cambios en el comportamiento de los consumidores, las va afectando de una u otra manera, obligándolas a reinventarse para seguir existiendo y siendo competitivas en el mercado. Aquellas que no saben innovar y ajustarse a los nuevos tiempos, sencillamente terminan por quebrar, ejemplos claros y ampliamente conocidos de esto son Kodak, Nokia y Blockbuster.

Teniendo en consideración lo anterior, y recogiendo las categorías que emergieron a partir del análisis de contenido de las entrevistas realizadas, cabe repasar sus etiquetas y significados: “*drivers*”, “**set de cambios**” y “**vendedor 2.0**”. En cuanto a la primera, cabe señalarse que ésta se refiere a la mentalidad y motores de la embotelladora, aquellas ideas arraigadas en la gerencia de mercado, sus equipos y los *HR Business Partner* que los acompañan; presentando como códigos los siguientes: “*mindset*”, “competencias actuales”, “competencias futuras” y “oportunidades”. Respecto de la categoría “set de cambios”, éstas

dan cuenta de la diversidad de cambios que está enfrentando Coca-Cola Andina, desde cambios en el comportamiento del consumidor, en el mercado y negocio, hasta cambios tecnológicos y demográficos, los cuales deberá enfrentar estratégicamente para ajustarse a las nuevas tendencias de consumo y continuar siendo líderes en el mercado. Por último, la categoría denominada “vendedor 2.0” hace alusión al perfil y competencias que todo vendedor debiese tener para contribuir con la expansión, desarrollo y penetración del portafolio de productos Andina en cada cliente asignado. La denominación “2.0” en la tercera categoría señalada, tiene relación con la evolución en la exigencia del rol del vendedor.

Hay ciertas frases que se encuentran insertadas profundamente en la cultura de Andina y que guían las acciones de las áreas de ventas, marketing y trade marketing principalmente, entre ellas están *“la sed no se acumula, es un principio”*, *“nosotros vendemos hidratación”* y *“donde hay un ser humano, se necesita hidratación”* (entrevistado 1). Esto ha implicado que el negocio se centre fuertemente en el canal de ventas denominado “tradicional”, es decir, los almacenes y botillerías de barrios, en donde *“la compañía ha tenido el foco y la predisposición de atenderlo de forma directa, es fundamental la granularidad, ir con vendedores cliente a cliente, punto a punto, para atender sus necesidades y requerimientos”* (entrevistado 2). Sin duda que eso ha implicado el desarrollo de ciertas ventajas competitivas, tales como la capacidad de distribución y logística y la estrategia utilizada en sus modelos de *route to market*, en palabras del entrevistado 1 *“son tres procesos claves [los que tenemos en Andina]: tomar el pedido, producir el producto y distribuirlo”*, en tanto el entrevistado 3 señala que el éxito se ha debido a *“un tema de cantidad de clientes, un tema de ejecución y un tema financiero”*. Esto ha hecho que el negocio se posicione al día de hoy como la 7ma embotelladora más grande del mundo y sea líder en el mercado de las bebidas carbonatadas, especialmente debido a las marcas de Coca-Cola (normal, light y zero).

Sin embargo, comienzan a surgir ciertas amenazas para el negocio, productos de una diversidad de cambios que se están produciendo en diferentes niveles. *“El canal tradicional es un canal que efectivamente ha sido la fortaleza más grande que ha tenido la*

*compañía en toda su historia, pero hoy está mucho más amenazado que antes, especialmente por la competencia que tiene con el canal supermercado”* (entrevistado 3), dicha competencia surge de cambios macrosociales y económicos que han ido modificando el comportamiento del consumidor, quien hoy está optando por comprar directamente en el supermercado, donde muchas veces obtiene precios más convenientes y una mayor variedad de productos, viéndose afectados los dueños de almacenes y botillerías y, en consecuencia, la misma embotelladora. No obstante lo anterior, el entrevistado 4 comenta que la sustentabilidad del negocio, en estos 72 años de historia, se debe a *“cómo somos capaces de generar un nuevo portafolio de productos con nuevas oportunidades de consumidor”*, siendo esta otra competencia con que cuenta la embotelladora para reinventarse permanentemente. Al respecto, el entrevistado 5 dice que *“se hace necesaria la diversificación, nos hemos acostumbrado a ser líderes hasta hoy día, siempre lo hemos sido, pero debemos salir del concepto que estamos bajo el paragua de la coca cola, eso llegó a un techo”*, lo cual se complementa por lo manifestado por el entrevistado 6, quien señala que uno de los desafíos a los cuales se enfrenta el negocio es la *“diversificación primero, ampliar el portafolio, el tema de despegarse un poco de la marca, sacar un poco los paradigmas que hemos tenido como compañía en los últimos 50 años”*.

Esta idea de abrirse a nuevos productos y ampliar el portafolio, responde a diferentes tipos de cambios, uno de ellos es el comportamiento del consumidor, quien hoy *“está experimentando con nuevas formas de consumir, buscando nuevos productos, buscando productos más naturales (...) el nivel de desarrollo y de cómo opera chile, cada día más la gente está dispuesta a invertir parte de sus recursos en el ocio, como entretenimiento, eso es salir a comer, salir a bailar, ir a un concierto, ir a un parque, viajar”* (entrevistado 2). Esto viene a complementarse con la mirada del entrevistado 1, quien comenta que *“el consumidor chileno ha cambiado su status y eso ha influido en lo que hoy consume (...) es más informado y exigente como consumidor (...) no cambia en la hidratación, pero sí en cómo se hidrata (...) van cambiando los gustos y van hacia mayor consumo en hidratación, con diferentes ocasiones y formatos”*. Estos comentarios no solo dan cuenta de los cambios en el comportamiento del consumidor, sino también de la forma en que el chileno se está vinculando, de la influencia culinaria de la migración, de la nueva

demografía (envejecimiento de la población) y de la democratización del consumo, *“hoy si quieres jugo y tu compañera de al lado quiere agua, entonces ya no sirve el empaque de una bebida para todos”* (entrevistado 1).

Esto ha exigido a Andina a desarrollar nuevas categorías, clasificadas bajo el concepto de “stills”, entre las cuales están las aguas, jugos, energéticas, isotónicas y, más recientemente, jugos naturales y helados de fruta, frente a lo cual el entrevistado 3 señala lo siguiente: *“tenemos que desarrollar stills, es una competencia que no tenemos, donde no somos líderes, estamos acostumbrados a operar desde el liderazgo con coca-cola, pero nos incomoda operar en categorías donde no somos líderes”*. Lo anterior se suma al crecimiento que tendrá el canal de ventas “cuentas claves”, *“este canal se va a desarrollar mucho, van a haber más bares, restaurantes y lugares de salida (...) va a pesar más en unos años, el canal tradicional va a disminuir su peso y supermercado lo va a mantener”* (entrevistado 1). Estos cambios implica, por un lado, sacar ventaja de las competencias que ya se encuentran fortalecidas en la empresa (*“le vamos a sacar más ventaja a esa capacidad [de distribución] que tenemos, poder ser representante de otras marcas es porque somos eficientes en poder llegar al consumidor y clientes”*, entrevistado 4); y, por otro, desarrollar competencias nuevas que los vuelvan aún más competitivos, por ejemplo, *“[la] número uno es el servicio al cliente, creo que estamos muy por lejos de lo que queremos llegar a hacer y de lo que deberíamos llegar a hacer”* (entrevistado 4); otra sería la capacidad de *“dimensionar la planta en formas distintas, tenemos que buscar capacidades mucho más ingenieriles”* (entrevistado 1); así también la forma de comunicar deberá reinventarse, pasando de una comunicación masiva, mediante la televisión, radio y revistas, a una comunicación más dirigida y experiencial, *“desde los puntos de ventas, desde esa mirada los canales de cuentas claves (...) más todo el on trade, sobre todo imagen, es fundamental para la marca (...) se hace muy relevante la comunicación, la gente camina por Alonso de Córdoba y mira lo que la gente está tomando ahí, desde ahí llega a ser muy validador el canal”* (entrevistado 3) . A pesar de lo inminente de este cambio y de la preparación que Andina está teniendo para enfrentarlo con éxito, el entrevistado 2 señala, respecto del canal tradicional y de los clientes que allí se atienden, que *“nuestro desafío es seguir siendo un apoyo y relevante para su negocio, seguir*

*empujando y que sigan existiendo y creciendo, que va en contra de las líneas del mercado mundial, donde desaparecen los almacenes y aparecen las cadenas de conveniencias”.*

### **6.1.2. Descripción del cargo de vendedor**

Si bien el entrevistado 1 señala que *“no es que [el vendedor] vaya a cambiar su trabajo, sino que tiene que ser más ágil y tener más información para manejar las nuevas categorías (...) no es que el rol del vendedor cambió”*, el documento facilitado por Andina que da cuenta del descriptor de cargo de “vendedor” del año 2010 señala que el objetivo del cargo es el siguiente:

“Responsable de preparar y realizar el proceso de venta de los productos de la empresa con los clientes asignados de acuerdo a los siguientes procesos”

Tal como puede observarse, no se releva dentro de la misión la importancia que le atribuyen al desarrollo de las cuentas que el vendedor tiene a cargo, dejando así de ser una prioridad y poniendo el foco en el proceso de venta, lo cual se ve reflejado en los requisitos que se señalan del cargo (enseñanza media completa, deseable técnico profesional, experiencia de 2 años en consumo masivo y conocimientos en sistemas computacionales; sin alusión a ninguna competencia en particular que refleje la capacidad comercial de desarrollar una cuenta). A pesar de esto, aparece señalado dentro de las funciones que el vendedor deberá desarrollar la cuenta, definiéndolo como sigue: “captura continua de la potencialidad de los clientes, su entorno y desarrollo de oportunidades de ocasiones de consumo”.

Luego, en el año 2017 se diseña un nuevo descriptor de cargo, producto de un proyecto piloto denominado “Stills”, que apuntaba a desarrollar estas categorías del portafolio en la zona sur de Santiago. La nueva misión del cargo queda definida como sigue:

“Realizar la venta especializada para la categoría Stills con foco en el desarrollo de la categoría e implementación de nuevos productos en una zona geográfica determinada”

Este piloto, en el cual participaron los mejores vendedores de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de la zona sur, permitió resaltar el concepto de “desarrollo” en el objetivo que debían perseguir los vendedores, no obstante, en la descripción de las funciones lo describen más bien como un “apoyo”:

“Apoyar el desarrollo del cliente a través de incorporación de nuevas categorías para el cliente, detectar oportunidades del entorno, negociar SOVI incremental, entrega de información de crecimiento y revisar activación de planes de ofertas”

Es por esto que en la sesión de trabajo grupal, con jefes de venta y vendedores, se actualizó el descriptor de cargo<sup>4</sup>, a la luz de los desafíos estratégicos del negocio, dejando estipulado que la misión del cargo de vendedor es:

“Comunicar y ejecutar la venta del portafolio de productos de la compañía, y a su vez implementar la foto de éxito definida para cada *clúster* de cliente, en una zona geográfica determinada con el objetivo de lograr cumplir con los presupuestos de venta. Además, debe desarrollar a sus clientes, vale decir, aumentar los SKU del local, generar mayores ocasiones de consumo y lograr una ejecución de excelencia en el punto de venta, todo esto con el objetivo de asegurar el crecimiento de cada uno de sus clientes, incrementando la rentabilidad de Andina.”

Junto con esto, se definió que una de las competencias más relevantes del cargo, para poder generar el desarrollo esperado en el cliente, era la capacidad analítica,

---

<sup>4</sup> Para revisar el descriptor de cargo completo, revisar sección “anexos”

declarándose así por primera vez en un descriptor de cargo. Además, se establecieron las siguientes funciones:

**Tabla 6 – Funciones del vendedor**

<b>Función</b>	<b>Resultado esperado</b>
Revisar y proporcionar al cliente la información de resultados de la gestión del mes y el acumulado	Asegurar la credibilidad del vendedor como asesor del negocio del cliente
Ejecutar la toma de pedidos con foco en la cobertura de productos actuales y de nuevos lanzamientos	Mejorar la participación de mercado y cobertura de nuestras marcas
Ejecutar la implementación de nuestra estrategia comercial en el punto de venta, a través de inventario, precio, posición, presentación, y activación (PIPPA), para todas las categorías del portafolio (incluyendo alcoholes en el caso que corresponda)	Lograr la compra del consumidor en el punto de venta, mejorando la rotación y la venta
Desarrollar el negocio del cliente, a través del aumento de nuevas categorías, detección de oportunidades del entorno y revisión de información de crecimiento y activación de planes de ofertas	Contribuir al crecimiento del cliente y potenciar la venta

Ejecutar censos y encuestas, registrando la existencia de los distintos activos de mercado ubicados en el punto de venta (Equipos de Frío, Envases y Otros) y recabar información relevante de nuestros clientes	Proveer información relevante para la estrategia y control de activos en los puntos de venta
--	--

Complementando lo recientemente expuesto con las entrevistas realizadas, cabe destacarse que todos coinciden en que, en los desafíos que atravesará Andina, el vendedor deberá ser un “desarrollador”, puesto que *“el desarrollo del punto de venta va a ser distinto (...) el vendedor también es un desarrollador de cuentas, ver oportunidades y cambiar la forma en que nos acercamos al consumidor y producto, va a ser más profesional”* (entrevistado 1). En este sentido, se espera que el vendedor logre identificar y analizar las oportunidades del entorno y del punto de venta, para desarrollar las nuevas categorías que se van a ir incorporando al portafolio de productos. Esto se vuelve aún más crítico con la incorporación de la tecnología al proceso transaccional de la toma de pedidos mediante el aplicativo *SF Coke*, *“va a ser cada día más independiente (...) al tiempo que el cliente tenga para hacerlo como con Cornershop (...) no significa que va a desaparecer el vendedor, sino que se va a transformar en un desarrollador, alguien que recomiende, muestre, enseñe, capacite muestre historias de éxito, haga análisis de rotación, considerando margen, viendo cómo aumentar el margen del cliente, ese es el rol que debiese ir tomando nuestro vendedor”* (entrevistado 2).

Si bien en los relatos se percibe que este rol lo *“debiese ir tomando”* el vendedor, como queriendo decir que es algo que se requerirá más bien en el mediano plazo, la verdad es que es una urgencia hoy día también. Coca-Cola Andina está evolucionando rápidamente, lo cual se puede observar en la incorporación de los productos Guallaraucos a su portafolio, incluyendo los helados, un negocio totalmente diferente a las bebidas carbonatadas, junto a la alianza con DIAGEO, para la distribución de alcoholes, en un período de tan solo un año aproximadamente. Actualmente, en su constante innovación, están incursionando mediante Koolife, operación perteneciente a Coca-Cola Andina que se enfoca en un portafolio *“del futuro”*, conformado por productos del sistema Coca-Cola

presentes en mercados más desarrollados y que aparecen como atractivos para desarrollar en Chile, en la venta y distribución de té, *“¿se vende igual que una coca cola?, ¿necesita alguna metodología especial? No lo sabemos, tenemos que entender cómo funciona (...) “se viene una ola que te va a empujar a sacar unas habilidades que hoy no tenemos en el juego, como la capacidad de un vendedor que hoy sale a ofrecer un té, que no es un té líder en el mercado, versus vende una coca cola como producto líder”* (entrevistado 4). Esta reflexión sin duda da cuenta de lo importante que es actualizar el descriptor de cargo del vendedor y rediseñar su proceso de selección; este proceso de RRHH debe estar alineado con los cambios y desafíos estratégicos que está atravesando el negocio.

A diferencia de lo que manifiesta el entrevistado 1 al principio de este apartado, sobre que el rol de vendedor no cambia, los demás dan a entender que hasta el día de hoy el vendedor ha estado focalizado netamente en el proceso de venta - más allá de las declaraciones de buenas intenciones de su función de apoyar el desarrollo – al respecto, el entrevistado 3 expone que el vendedor *“tiene que dejar de ser un tomador de pedido, que es un poco lo que ha sido los últimos años, tiene que migrar de ser un vendedor de pedido a un vendedor desarrollador o asesor, yo me imagino a los próximos años un vendedor, no como hoy día, sino más focalizado en asesorar a los clientes, la toma de pedido va a ser por otro medio, digital o call center”*.

Debido a todo lo anteriormente expuesto, es que este “vendedor 2.0” (tercera categoría identificada a partir del análisis efectuado) debe contar con ciertas características y competencias identificadas por los entrevistados, entre ellas la proactividad, extroversión, empoderamiento y autonomía, en palabras del entrevistado 1: *“tiene que ser una persona inquieta, tiene que ser auto-gestionable, de un carácter extrovertido (...) que quiera ir más allá, es preferible tener equipos de venta que haya que frenar y no empujar”*, lo cual se complementa con lo expresado por el entrevistado 2 *“debe ser una persona bastante autónoma y responsable, si vamos a entender que va a desarrollar y no tomar pedidos (...) tiene que ser alguien más independiente en ese sentido”*.

Asimismo, el entrevistado 1 señala que *“hoy día ojalá los vendedores tengan la educación básica y media terminada, además de un estudio técnico en administración para entender los negocios, tener un mejor conocimiento”*, aludiendo a la comprensión misma del negocio y su administración, *“la capacidad de gestión, manejar información es algo clave, gana mucho (...) tiene que manejar información para traspasar al cliente (...) para generar argumentos de venta mejor de lo que hoy tiene”* (entrevistado 3).

Además, este vendedor 2.0 debe tener habilidades matemáticas y capacidad de análisis, *“que fuera una competencia más a lo mejor analíticas, con capacidades para entender el desarrollo de historias de éxito, de números, para poder explicarlas o enseñárselas a los clientes”* (entrevistado 2). Por último, otras competencias mencionadas son la capacidad de persuasión y resolución de conflictos, *“alguien con argumentos que sea capaz de poder entregar toda la información con argumentos y conocimientos al cliente (...) se va a encontrar con los “pero” del cliente, cómo con argumentos y capacidad de resolución entregarles una buena respuesta y solución”* (entrevistado 2).

## **6.2. Propósitos estratégicos de la selección en Coca-Cola Andina Chile**

El modelo de *HR Business Partner* con que trabaja Coca-Cola Andina y la falta de alineamiento entre los líderes de cada cartera de clientes respecto de las iniciativas y procesos que cada uno impulsa, sumado a la falta de un área especialista de selección, ha influido en la manera que hasta el día de hoy se han estado llevando a cabo los procesos de selección. Cada dupla de trabajo (*HR Business Partner Senior* y *HR Business Partner Junior*) ha definido su propia forma de seleccionar a los candidatos de las vacantes que sus clientes internos les piden buscar, estableciendo el flujo y los instrumentos a utilizar, pero sin cuestionarse qué significa que un proceso de selección sea estratégico ni preocupándose de estandarizar los procesos según clúster de perfiles. En este sentido, el focus group realizado con los *HR Business Partner Senior* resultó de gran valor para ellos, dado que permitió alinear conceptos y expectativas en torno a este tema.

En cuanto a la definición de “proceso estratégico de selección”, el entrevistado 5 señala lo siguiente: *“debiera partir por esta definición de qué entiendo por pool de talentos o cargos claves, no todos los procesos deben ser estratégicos (...) es que miremos en el mediano y largo plazo, visualizando en el futuro las capacidades, atraer talentos que tengan potencial con esas capacidades”*. Esto plantea ciertas dificultades para el proceso, puesto que si bien permite anticiparse a la contratación y desarrollo de las competencias que requerirá el negocio según sus desafíos a mediano y largo plazo, implica incorporar personas a una organización que no está, culturalmente, preparada para ello aún, *“se van a encontrar con una compañía que es un elefante y que cuesta mover (...) si en dos meses más su mente súper abierta no va a ser capaz de ejecutar las cosas que está pensando, no lo vamos a lograr retener”* (entrevistado 4). Al respecto, el entrevistado 6 complementa diciendo que *“desde la línea de lo estratégico, cuando se arma el proceso de selección, hay que ser transparente en si el candidato va a poder implementar lo que está pensando”*, si bien esta acción, altamente necesaria, permitiría disminuir la pronta renuncia de algunos candidatos, se acerca más al concepto y objetivo de “efectivo” que “estratégico”.

Usan indistintamente el concepto “efectivo” y “eficiente” para construir este segundo significado compartido. Al respecto, señalan que un proceso eficiente, es aquel que resulta atractivo, que permite traer al candidato idóneo y que, además, logra retenerlo, para lo cual, señalan, sería necesario alinear las expectativas del postulante durante el mismo proceso de selección, sin embargo, señalan que *“tampoco te garantiza [su permanencia] porque la marca es atractiva, porque en el minuto te dicen que sí, pero al minuto de vivirlo es súper difícil”* (entrevistado 6). Por otra parte, manifiestan que “efectivo” dice relación también con la capacidad para generar procesos diferentes según el clúster de cargo o perfil buscado, *“debiese pensarse en cada grupo de cargo, en unos va a ser la velocidad (...) en otros va a ser el tiempo que dure en el cargo porque quiero que se desarrolle internamente”* (entrevistado 5). No obstante, una de las psicólogas externas entrevistada señala que *“Coca-Cola tiene un perfil para cada cargo que es el mismo en realidad, no hay mucha diferencia”* (psicóloga 1), lo cual puede verse reflejado en los informes que entregan de cada evaluación psicolaboral, donde aparecen evaluadas prácticamente las mismas competencias, independiente del cargo.

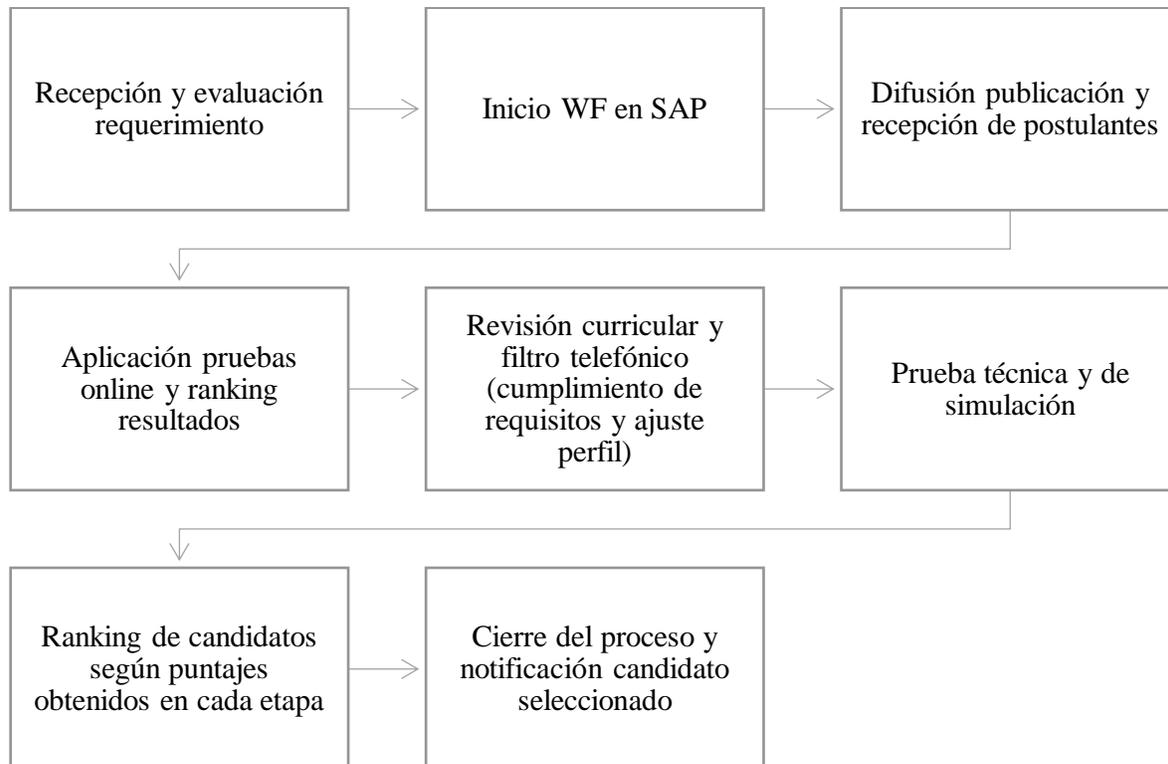
Finalmente, concuerdan en que un proceso de selección se vuelve más efectivo en la medida que considera una mirada un poco más global y que *“contempla todas las aristas tradicionales de un proceso de selección, hoy no las tenemos tan en cuenta, cómo veo si la persona puede hacer fit con la cultura, compañeros, jefes, por cuestiones de tiempo lo pasamos por alto, para que sea efectivo hay que considerar esas aristas”* (entrevistado 5). Este aspecto resulta complejo a la luz de la información recopilada con las psicólogas externas que realizan las evaluaciones psicolaborales de los candidatos, quienes señalan que *“no tengo información contextual, sólo el perfil”* (psicóloga 1) y *“sería súper rico tenerla (...) nosotros tampoco preguntamos, pero el acuerdo verbal es que cuando haya cosas importantes, ustedes las van a transmitir”* (psicóloga 2).

### **6.3. Etapas claves del proceso de selección para el cargo de “vendedor”**

Actualmente el flujo del proceso de selección para el cargo de vendedor consiste, primero, en publicar el aviso en la plataforma contratada (trabajando.com), acción realizada por el estudiante en práctica de turno, quien utiliza publicaciones pasadas para hacerlo; para luego filtrar los currículum de los postulantes, en base al cumplimiento de requisitos como experiencia en ventas canal tradicional en empresas de consumo masivo, estudios de enseñanza media completados, movilización propia y licencia de conducir al día. Aquellos currículums que cumplen con los requisitos son enviados a la jefatura solicitante para su revisión y definición de a qué candidatos entrevistar. En algunas oportunidades, se les aplica también, de forma paralela, unas pruebas online mediante la plataforma contratada para ello (KeyClouding). Una vez que la jefatura solicitante (jefe comercial o subgerente de ventas) y/o el jefe directo de la vacante (jefe de ventas) realiza(n) las entrevistas, las cuales duran entre 15 y 30 minutos, informan al estudiante en práctica cuál es el candidato seleccionado para que se comience a gestionar su ingreso. La etapa de evaluación psicolaboral y pre-ocupacional se realiza al momento de definir la situación contractual del trabajador, posterior al término de su segundo contrato a plazo fijo, la cual considera la posibilidad de contratarlo de forma indefinida.

Dicho lo anterior y en base a la bibliografía revisada, se sugiere incorporar elementos de los diferentes modelos presentados en el marco conceptual, estableciéndose el siguiente flujo para la selección del cargo de “vendedor”:

**Figura 5 – Rediseño del flujo de selección para el cargo de “vendedor”**



El proceso propuesto inicia con la recepción y evaluación del requerimiento de búsqueda, esto significa que se debe revisar el motivo de la solicitud (ej. si cuenta con la autorización, si se reemplazará un colaborador dado de baja, si es un aumento de dotación, si es por traslado del colaborador a otra UEN, etc.) y levantar información contextual para asegurar la evaluación del ajuste persona-organización. Una vez corroborada esta información, se le debe solicitar a la jefatura en cuestión que inicie formalmente la solicitud de búsqueda (*WorkFlow* – “WF”) mediante la plataforma habilitada para ello (SAP); este flujo cuenta con diversos aprobadores, por lo que es fundamental iniciarlo a tiempo para no retrasar la incorporación del candidato que vaya a ser seleccionado. De forma paralela, se debe iniciar la difusión de la publicación, tanto en la plataforma de “trabajando.com” como

mediante la ayuda de instituciones en alianza con Andina (ej. Omil, SERNAMEG) o de consultoras de reclutamiento.

Una vez recibidas las postulaciones, comienza la siguiente fase que tiene por objetivo filtrar de forma eficiente las personas que avanzarán a la etapa de evaluación presencial. El primer filtro consiste en una revisión de los antecedentes curriculares de la persona, identificando si cumple con los requisitos mínimos del cargo. En el segundo, deberán completar una serie de pruebas online que medirán principalmente sus habilidades cognitivas, así como algunos rasgos de personalidad. Una vez revisados los puntajes obtenidos por los candidatos a estas pruebas, se escogerá a los mejor rankeados para contactarlos telefónicamente con el objetivo de corroborar aspectos de su experiencia laboral que no puedan comprenderse desde la revisión curricular, así como otros aspectos que quieran revisarse (ej. experiencia y aprendizajes en ventas canal tradicional, motivos de salida de las empresas anteriores, motivación por el cargo). Aquellos que luego de los filtros realizados (curricular, pruebas online y telefónico) presenten un ajuste persona-cargo y persona-organización, serán sugeridos a la jefatura solicitante para su evaluación presencial, mediante estos filtros se reducirá la cantidad de personas que avancen a esta etapa y, por lo tanto, la cantidad de tiempo que deberán destinar los jefes solicitantes a la evaluación final. Ésta consistirá en una prueba técnica y de simulación, donde podrán evaluar la capacidad de análisis, persuasión y resolución de conflictos/problemas, lo cual permitirá identificar el potencial del candidato para desarrollar una cuenta/cliente.

Con la finalidad de volver más objetivo el proceso de selección, se asignará puntajes en cada etapa del mismo (filtro telefónico, pruebas online y pruebas técnicas y de simulación) antes de tomar una decisión, esto permitirá sacar un promedio y ranking con los mejores candidatos. El flujo se da por finalizado una vez que se comunica la elección del nuevo vendedor.

#### **6.4. Instrumentos de medición para el proceso de selección para el cargo “vendedor”**

### 6.4.1. Pruebas online

Siguiendo el flujo de selección presentado en el apartado anterior (figura 6), el primer instrumento de medición a utilizar serían pruebas que midan de forma online habilidades cognitivas y rasgos de personalidad o destrezas que se vinculen con el perfil del vendedor. Cabe mencionarse que Coca-Cola Andina contrata el servicio de pruebas online a la empresa KeyClouding, la cual cuenta con instrumentos que permiten medir habilidades cognitivas, por un lado y destrezas por otro, así como también personalidad. Considerando el perfil del vendedor y las competencias a evaluar (razonamiento numérico, capacidad de análisis, negociación, capacidad de persuasión, resolución de conflictos, proactividad, autonomía y extraversión), así como también los estudios sobre validez predictiva de los instrumentos de medición, se sugiere utilizar una prueba de habilidades cognitivas. En particular, y a razón del convenio de Coca-Cola Andina con KeyClouding, se propone escoger la prueba denominada “Aprendizaje y resolución de problemas” (ARP), la cual, según información brindada por la directora de KeyClouding, se basa en la metodología Wonderlic, la cual fue creada en 1937 por E.F. Wonderlic, con el objetivo de evaluar habilidades cognitivas en postulantes de un proceso de selección; según lo explicado por el equipo de KeyClouding vía correo “*la confiabilidad y consistencia de la metodología Wonderlic es de  $r=0.90$  y  $0.95$  respectivamente (Marañón y Andrés Pueyo, 1999 en Barría, Caamaño, Mansía, Ruiz y Tonelli, 2015). Además, posee una validez predictiva de 0.51 según el estudio de Tippins y Ryans (2009, en Barría, Caramallo, Mansía, Ruiz y Tonelli, 2015)*”. Este test permitirá evaluar la capacidad analítica de los candidatos, así como su capacidad de aprendizaje, solución de problemas, autonomía y adaptación.

**Tabla 7 – Interpretación de los resultados ARP**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción categoría</b>
Muy alto (más de 38 puntos)	Personas capaces de reunir y sintetizar información fácilmente, pueden inferir información y llegar a conclusiones sobre situaciones de trabajo, poseen excelente habilidad para solucionar problemas, aprendizaje más rápido, tienen mucha

	facilidad para tomar decisiones cuando falta información.
Alto (32 a 37 puntos)	Personas capaces de aprender mucho por sí mismos, tienen un alto potencial gerencial y para cargos de jefaturas a nivel superior. Manejan información, analizan y toman decisiones a partir de alternativas limitadas.
Medio Alto (27 a 31 puntos)	Tienen capacidad para aprender por su cuenta, puede recopilar información para tomar decisiones con poca ayuda. Tienen buena capacidad para analizar problemas con un número limitado de alternativas.
Medio (20 a 26 puntos)	Capaces de aprender rutinas de trabajo rápidamente con capacidad para aprender, pero usando una combinación de materiales escritos y experiencias de trabajo real, piden ayuda para resolver problemas y tomar decisiones.
Medio Bajo (11 a 19 puntos)	Requieren de mayor tiempo para aprender, deben ser bien capacitados antes de asignarles alguna tarea, pueden realizar operaciones simples, para solucionar problemas requieren de ayuda, toman decisiones en ámbitos limitados, tienen éxito en situaciones elementales.
Bajo (menor o igual a 10 puntos)	Capaces de utilizar herramientas y equipos simples, trabajos rutinarios que no requieran de comprensiones complejas. Capaces de trabajar bajo supervisión permanente.

En función del perfil del vendedor, aquellos resultados que presenten puntuaciones entre 27 y 31 puntos, calificado como “medio alto”, resultarían satisfactorios dentro de la postulación, siendo el puntaje real obtenido el que se sistematizará en la matriz de candidatos, junto a los puntajes obtenidos en la entrevista denominada “filtro telefónico”.

Así también, otra prueba con que cuenta KeyClouding y que se debiese incluir en el filtro de pruebas online, es la llamada “Personalidad de Vendedor”, la cual, según indica la ficha técnica facilitada por la directora de la empresa, está basada en la metodología del

“Inventario de personalidad del vendedor”, el cual fue creado por el “*Centre de Psychologie Appliquée*” de París en 1977, siendo posteriormente traducido y estandarizado por TEA Ediciones en 1983 para ser utilizado en población hispanoamericana. “*En el Manual Moderno del IPV (2011), se muestran los estudios realizados para validez y confiabilidad, obteniendo coeficientes de 0.77 y 0.87 en las dimensiones superiores. Los índices encontrados en las escalas oscilan entre 0.36 y 0.74 debido a la naturaleza de la muestra evaluada*” (información facilitada por equipo KeyClouding vía correo).

Esta prueba evalúa nueve rasgos comerciales de la personalidad y dos factores de orden superior (“receptividad” y “combatividad”), entregando de esta manera un perfil individual y un índice de disposición general para la venta (DGV), lo cual, según lo señalado en la ficha técnica del test, permite predecir el desempeño de un individuo en cargos comerciales. Mediante este test se estarían abordando otras de las competencias definidas en el perfil del vendedor 2.0, entre ellas: negociación, proactividad y extraversión. En términos de la asignación de puntuación para la matriz de candidatos, se deberá indicar el valor obtenido en el DGV, considerándose la respuesta “promedio” como un puntaje satisfactorio. Este índice es el más discriminatorio de los buenos vendedores, según se señala en la ficha técnica mencionada, dado que señala un individuo con facilidad para establecer relaciones con los demás, con un matiz de “combatividad”, es decir con capacidad para elevar las ventas y persuadir al cliente. Los tramos de puntuación son los siguientes:

**Tabla 8 – Puntuaciones PDV**

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje</b>
Alto	9 a 10 puntos
Mayor al promedio	7 a 8 puntos
Promedio	5 a 6 puntos
Bajo	3 a 4 puntos
Muy bajo	1 a 2 puntos

Del mismo modo, las puntuaciones de los dos índices de orden superior “receptividad” y “combatividad” también deben encontrarse en el puntaje “promedio” para considerarse satisfactorio, sistematizando en la matriz de puntajes el mismo valor obteniendo en las pruebas. Las definiciones de este puntaje son las siguientes:

**Tabla 9 – Definiciones categorías “promedio” PDV**

<b>Índice</b>	<b>Definición “promedio”</b>
<b>DGV</b>	El índice de Disposición General para la Venta promedio indica a una persona que posee facilidad para establecer relaciones comerciales dentro de los rangos normales, sus habilidades personales y de venta están dentro de los rangos promedio, y posee una actitud promedio hacia el logro de los objetivos comerciales.
<b>Receptividad</b>	Es una persona que sabe ponerse en lugar de los demás, sabe escuchar y comprender, cuenta con capacidad de adaptación a personas y circunstancias, posee control de sí mismo y tolerancia a la frustración.
<b>Agresividad</b>	Es una persona activa y dinámica, cuenta con capacidad para soportar y provocar situaciones conflictivas con el deseo de ganar, posee una actitud dominante por poder o ascendencia, seguro de sí, gusta de riesgos.

#### **6.4.2. Filtro telefónico**

Continuando con el flujo de selección, y considerando la bibliografía revisada y presentada en el marco conceptual, el segundo instrumento de medición a utilizar para la etapa denominada “filtro telefónico”, sería una entrevista estructurada que permita puntuar los requisitos del candidato y el ajuste persona-cargo y persona-organización. Revisemos a continuación el instrumento construido:

**Figura 6 – Entrevista estructura “Filtro telefónico”**

---

**¿Con qué estudios formales cuenta hoy día?** (0 puntos si no ha terminado la enseñanza media, 1 punto si ha terminado la enseñanza media y 2 puntos si presenta algún estudio técnico o curso de ventas)

---

**¿Cuántos años de experiencia laboral tienes en el área de ventas y dónde han sido?** (0 puntos si no ha trabajado en el área de ventas, 1 punto si hay trabajado en el área de ventas, 2 puntos si ha trabajado en el área de ventas en empresas de consumo masivo, 3 puntos si ha trabajado en el área de ventas en en canal tradicional y 4 puntos si ha trabajado en el área de ventas en el canal tradicional en empresas de consumo masivo)

---

**Requisitos**

**¿Cuántos años de experiencia laboral tienes como "vendedor"?** (0 puntos si no ha trabajado como vendedor, 1 punto si ha trabajado como vendedor en cualquier rubro al menos 1 año, 2 puntos si ha trabajado como vendedor en empresas de consumo masivo al menos 1 año, 3 puntos si ha trabajado como vendedor en empresas de consumo masivo y en canal tradicional al menos 1 año y 4 puntos si ha trabajado como vendedor en empresas de consumo masivo y en canal tradicional durante más de 1 año)

---

**¿Cuentas con licencia de conducir al día y vehículo propio?** (0 puntos si no cuenta con licencia de conducir al día ni vehículo propio, 1 punto si cuenta con licencia de conducir al día y está en proceso de compra de auto y 2 puntos si cuenta con licencia de conducir al día y vehículo propio)

---

**¿Cuáles son tus pretensiones de renta líquida?** (0 puntos si está por sobre del rango que podemos ofrecer y 1 punto si está dentro del rango que podemos ofrecer)

---

---

**¿Qué responsabilidades tenías en tu rol de vendedor?** (0 puntos si no ejecutaba foto de éxito, 1 punto si ejecutaba la toma de pedidos con foco en cobertura definida, 2 punto si ejecutaba foto de éxito, 3 puntos si ejecutaba toma de pedidos y foto de éxito y además proporcionaba al cliente información de los resultados del mes, 4 puntos si desarrollaba el negocio del cliente mediante el aumento de nuevas categorías, detección de oportunidades del entorno y revisión de información de crecimiento y activación de planes de ofertas)

---

**Ajuste persona-cargo y persona-organización**

**¿Por qué dejaste tu último trabajo?** (0 puntos si fue desvinculado, 1 punto si fue por término de contrato plazo fijo, 2 puntos si fue renuncia voluntaria, 3 puntos si fue por renuncia voluntaria y duró más de 1 año y 4 puntos si su renuncia fue en búsqueda de crecimiento profesional)

---

**¿Qué esperas de tu próximo trabajo? ¿Qué estás buscando?** (0 puntos si su expectativa no se ajusta a lo que podemos brindarle como compañía, 1 punto si su expectativa se ajusta con lo que podemos brindarle como compañía)

---

**¿Qué esperas de la empresa donde trabajes?** (0 puntos si su expectativa no se ajusta a lo que podemos brindarle como compañía, 1 punto si su expectativa se ajusta con lo que podemos brindarle como compañía)

---

**¿Qué te motiva de trabajar como vendedor en Coca-Cola Andina?** (0 puntos si su expectativa no se ajusta a lo que podemos brindarle como compañía, 1 punto si su expectativa se ajusta con lo que podemos brindarle como compañía)

---

### 6.4.3. Prueba técnica y de simulación

En cuanto a la tercera etapa del flujo de selección presentado, la denominada “Prueba técnica y de simulación”, consistirá en entregarle al candidato una plantilla con data sobre las ventas de una determinada unidad estratégica de negocios, especificando las categorías, ocasiones de consumo y formatos de los productos de Coca-Cola Andina, quien deberá analizar dicha información durante la prueba que aplicará el evaluador, de manera de responder atinentemente las preguntas que se le realizarán. La prueba se deberá contestar de forma oral y consistirá en trece preguntas agrupadas en cuatro categorías. A continuación, las preguntas y los puntajes a considerar para la matriz de puntuación:

**Tabla 10 – Preguntas y puntuación prueba técnica**

<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
¿Cuál es la categoría más importante?	0 puntos si no logra identificar la categoría más importante y 1 punto si logra identificar que la categoría más importante es gaseosas
Dentro de dicha categoría, ¿cuál es la ocasión de consumo más importante?	0 puntos si no logra identificar la ocasión de consumo más importante y 1 punto si logra identificar que la ocasión más importante es FC (consumo futuro)
Dentro de la ocasión de consumo más importante, ¿cuál sería el formato más importante?	0 puntos si no logra identificar el formato más importante y 1 punto si logra identificar que el formato más importante es "retornables"
¿Cómo recuperarías la categoría?	0 puntos si no plantea acciones, 1 punto por cada acción que señale dentro de las siguientes: identificar si tiene la cobertura de todos los formatos relevantes, identificar si tiene todos los sabores, identificar si tiene exhibiciones retornables, identificar si tiene las marcaciones de

	los planes promocionales y determinar si tiene el parque (cantidad) de envases necesarios
¿Qué categoría habría que capitalizar?	0 puntos si no logra identificar la categoría y 1 punto si logra señalar que es "aguas"
¿Cuál es la ocasión de consumo más importante de dicha categoría que hay que capitalizar?	0 puntos si no logra identificar la ocasión de consumo y 1 punto si logra señalar que es IC (consumo inmediato)
¿Cuál es el formato más importante de dicha categoría que hay que capitalizar?	0 puntos si no logra identificar el formato más importante y 1 punto si logra señalar que es la botella de 600 ml
¿Cómo recuperarías la categoría?	0 puntos si no plantea acciones, 1 punto por cada acción que señale dentro de las siguientes: identificar nuevas oportunidades, por ejemplo, bidón 6,5 litros, ofrecerle producto al cliente y darle argumentos de ventas basados en la calidad del producto (debe mencionar al menos 2 cualidades)
¿Cuál es la tercera categoría más importante?	0 puntos si no logra identificar la categoría más importante y 1 punto si logra identificar que la categoría más importante es jugos
Dentro de dicha categoría, ¿cuál es la ocasión de consumo más importante?	0 puntos si no logra identificar la ocasión de consumo más importante y 1 punto si logra identificar que la ocasión más importante es FC (consumo futuro)
Dentro de la ocasión de consumo más importante, ¿cuál sería el formato más importante?	0 puntos si no logra identificar el formato más importante y 1 punto si logra identificar que el formato más importante es PET litro y medio
¿Cómo recuperarías la categoría?	0 puntos si no plantea acciones, 1 punto por cada acción que señale dentro de las siguientes:

---

incorporar sabores que el cliente no maneje, hacer exhibición especial con los jugos y habilitar sorteo promocional a los clientes más importantes

---

¿Qué acciones son transversales a implementar?

0 puntos si no plantea acciones, 1 punto por cada acción que señale dentro de las siguientes: ejecución del punto de venta, plan de marcación, promociones, activación punto de venta y revisar cobertura/empaques

---

Luego de esta primera fase, la jefatura procederá a realizar seis preguntas más, esta vez con foco en la medición de los conocimientos técnicos vinculados a la denominada “foto de éxito”, agrupando las preguntas en tres categorías diferentes (“transición”, “impulso” y “destino”), conteniendo cada una dos preguntas, una primera más bien genérica y una segunda específica, la cual deberá contestar analizando unas imágenes.<sup>5</sup> A continuación, el detalle de esta etapa y sus puntajes:

<b>Preguntas "Foto de éxito"</b>	<b>Puntaje</b>
¿Qué rol juega la transición (comunicación exterior de los locales) en las ventas del local para la compañía y el cliente?	0 puntos si la persona no responde; 1 punto si la persona explica que la transición sirve para comunicar las marcas de la compañía; 2 puntos si la persona señala que la transición comunica la estrategia de la compañía y sirve para atraer consumidores a sus productos
¿Qué oportunidades de mejora presenta esta imagen respecto de la transición que se puede observar?	0 puntos si no observa oportunidades o si sus observaciones no afectan en nada a la compañía; 1 punto si la persona logra identificar que debemos mejorar la ejecución respecto de la competencia; 2 puntos si la persona explica que la oportunidad se encuentra en cambiar la publicidad del local para comunicar la estrategia de la compañía

---

<sup>5</sup> Éstas se encuentran en la sección “anexos”.

¿Qué genera un buen "impulso" (punto de contacto) en un local?	0 puntos si la persona no identifica la importancia; 1 punto si la persona explica que los puntos de contacto sirven para mostrar los productos y sabores que tiene la compañía; 2 puntos si la persona dice que esto permite cautivar la compra del cliente indeciso que no sabe qué comprar y termina decidiendo por un producto bien exhibido
¿Qué oportunidades de mejora presenta esta imagen respecto del impulso que se puede observar?	0 puntos si no observa oportunidades o si sus observaciones no afectan en nada a la compañía; 1 punto si plantea que el mueble debe estar lleno de productos y bien exhibidos; 2 puntos si explica que la acción sugerida dice relación con que esto generará mayor oportunidad de compra en los consumidores
¿Qué riesgos trae un destino mal ejecutado?	0 puntos si la persona no identifica los riesgos; 1 punto si explica que un cooler desordenado genera la pérdida de oportunidad de un cliente para encontrar y comprar el producto; 2 puntos si la persona indica que el desorden del cooler genera pérdida de inventario y, por lo tanto, produce quiebre de stock
¿Qué oportunidades de mejora presenta esta imagen respecto del destino que se puede observar?	0 puntos si la persona no identifica oportunidades; 1 punto si señala que debe decirle al cliente que el cooler debe tener solo productos de la compañía; 2 puntos si identifica que debe revisarse el inventario para que no haya quiebre de stock

La última parte de esta evaluación presencial con la jefatura solicitante consistirá en una prueba de simulación, la cual tomará como base los ejercicios anteriores, debiendo representar la situación, donde el candidato, en el rol de “vendedor”, deberá asesora al cliente respecto de las acciones de recuperación y capitalización sugeridas para las tres categorías más importantes identificadas (gaseosas, aguas y jugos), además de las oportunidades de mejora reconocidas en las imágenes presentadas, debiendo convencerlo de implementar al menos 1 acción; en tanto el cliente, actuado por el jefe solicitante del cargo, deberá representar un cliente de personalidad complicada, reacio a hacer modificaciones en su negocio y propenso a contaminar los cooler<sup>6</sup>, con la finalidad de

<sup>6</sup> Contaminar un cooler significa poner productos de la competencia en el equipo de Coca-Cola Andina

complicar el objetivo que debe alcanzar el candidato, deberá procurar mantener el mismo nivel de dificultad en todas las simulaciones.

Las competencias que se buscan evaluar y puntuar durante todo el ejercicio (prueba técnica y de simulación) serían las que se presentan en la tabla 11.

**Tabla 11 – Puntuación competencias prueba técnica y de simulación**

<b>Competencia a observar</b>	<b>Puntaje</b>
Capacidad analítica y de resolver problemas	0 puntos si los argumentos no tienen relación con los análisis esperados y 1 punto si los argumentos tienen una base analítica
Contribución al negocio	0 punto si las acciones planteadas no tienen relación con los análisis y 1 punto si las acciones tienen un sustento analítico que contribuya al negocio
Cumplimiento de objetivos y metas	0 puntos si no logra implementar ninguna acción, 1 punto si logra implementar una acción de recuperación o capitalización y 2 punto si logra implementar 2 o más acciones de recuperación o capitalización
Proactividad	0 puntos si no solicita información adicional para el caso y 1 punto si solicita información adicional para el caso
Extraversión	0 puntos si no despliega la conducta de extraversión y 1 punto si despliega la conducta de extraversión (genera conversación y confianza con el "cliente", mantiene la atención de éste, etc.)
Capacidad de persuasión	0 puntos si no logra persuadir al "cliente", 1 punto si logra persuadir al "cliente" de 1 idea y 2 puntos si logra persuadir al "cliente" de dos o más ideas
Resolución de conflicto/problemas	0 punto si engancha con el malestar del "cliente", 1 punto si logra calmar al "cliente" y 2 puntos si logra calmar al

---

cliente y resolver el conflicto/problema

---

Una vez que se hayan completado las tres instancias evaluativas (pruebas online, filtro telefónico y prueba técnica y de simulación), se procederá a sumar las puntuaciones de cada candidato finalista, para poder ordenarlas de mayor a menor puntaje, generando así un ranking con los mejores postulantes al cargo de vendedor. En base a dicha información, se podrá tomar la decisión de la nueva contratación y dar por finalizada la búsqueda.

### **6.5. Indicadores para medir la efectividad del proceso de selección del cargo de “vendedor”**

Considerando lo planteado por los HR Business Partner respecto a la efectividad de los procesos de selección, es que alguno de los indicadores que se debiesen medir son: el tiempo en llenar una vacante con un candidato idóneo, la tasa de selección (número de seleccionados / número de postulantes), y la tasa base de desempeño (n° personas que actualmente desempeñan bien el cargo / n° de personas que desempeñan el cargo); pudiendo en el futuro incluir el coeficiente de validez predictiva de la prueba de selección (correlación entre el puntaje de la prueba y la nota de desempeño) como un cuarto indicador para medir la efectividad del proceso de selección, además de la tasa de rotación y tasa de permanencia de aquellos vendedores que pasan a tener contrato indefinido. Se sugiere hacerlo de esta manera ya que hasta la fecha no existe ninguna clase de indicadores al respecto, por lo que se debiese comenzar con mediciones más sencillas y fáciles de obtener.

A modo de referencia, se presenta a continuación algunos parámetros de éxito presentados en la clase “selección y evaluación de recursos humanos” del presente magíster que servirán para establecer metas dentro del área de selección de los indicadores sugeridos (“tasa de desempeño” y “tasa de selección”):

#### **Tabla 12 – Parámetro tasa de desempeño**

Tasa de desempeño	Parámetro
Alta	0,8
Media	0,5
Baja	0,2

**Tabla 13 – Parámetro tasa de selección**

Tasa de selección	Parámetro
Muy selectiva	0,1
Medianamente selectiva	0,3
Poco selectiva	0,5

Por otra parte, se recomienda también solicitarle a la jefatura del nuevo vendedor que evalúe su desempeño, y la satisfacción del mismo, al cabo de los tres primeros meses (tiempo de duración del primer contrato a plazo fijo). Para efectos de la medición del desempeño, se propone mantener el instrumento con que cuenta hoy Coca-Cola Andina, el cual si bien no está customizado al cargo de vendedor propiamente tal, midiéndose prácticamente las mismas competencias en todas las posiciones de Andina (con pequeñas variaciones), permite generar comparaciones tanto entre nuevos y antiguos trabajadores, como entre esta primera evaluación y aquella que tendrá en la instancia formal compañía (trabajadores con contrato indefinido con al menos 4 meses de antigüedad). Este instrumento permite medir las siguientes competencias: “aprendizaje y cambio”, “capacidad analítica y de resolver problemas”, “comunicación efectiva”, “cumplimiento de metas y objetivos”, “eficiencia en la gestión”, “orientación a la seguridad”, “orientación al cliente” y “toma de decisión”.

En cuanto a la satisfacción de la jefatura con el desempeño del contratado se sugiere realizar las siguientes preguntas en un breve cuestionario alojado en la plataforma “Forms” de Outlook 365 con que cuenta la compañía: “¿qué tan satisfecho está con el desempeño del nuevo vendedor en estos meses?”, “¿qué tan satisfecho está con la actitud del nuevo vendedor en estos meses?” y “¿qué tan satisfecho está con la adaptación del nuevo

vendedor en estos meses?"; utilizando una escala de tres alternativas ("insatisfecho", "satisfecho" y "altamente satisfecho") y aplicándolo al cabo del 3er y 6to mes (cuando corresponda).

Por último, continuando en esta misma línea, se plantea también aplicar una encuesta breve al nuevo vendedor para conocer su nivel de satisfacción laboral al cabo de los tres primeros meses y luego al 6to mes si corresponde, para lo cual se propone realizar las siguientes preguntas, manteniendo la misma escala señalada anteriormente: "¿qué tan satisfecho está con su trabajo?", "¿qué tan satisfecho está con la ruta asignada?", "¿qué tan satisfecho está con sus herramientas de trabajo?", "¿qué tan satisfecho está con su jefe directo? (jefe de ventas)" y "¿qué tan satisfecho está con sus compañeros de trabajo?".

## **VII. DISCUSION**

Si bien el proyecto está centrado en una acción bastante específica (rediseño del proceso de selección del cargo de "vendedor"), cobra una alta relevancia a la luz de los cambios y desafíos estratégicos del negocio. Este tipo de rediseño de procesos puede generar impactos importantes para la organización. En este caso en particular, el vendedor cumple un rol crítico en las ventas de la compañía, puesto que es el encargado de salir literalmente a la calle a ofrecer y ampliar la disponibilización de los productos del portafolio de Andina en los almacenes y locales de cada barrio y comuna, con una flota de más de 200 vendedores. Si esta fuerza de ventas no tiene un perfil bien definido, alineado a los desafíos del negocio, y no es bien seleccionada, entonces los resultados que Andina espera alcanzar no llegarán a lo planificado en el *business plan*.

Una segunda reflexión que surge a partir del presente trabajo es el aspecto ético del proceso de selección. Uno de los autores consultados afirma que una de las etapas de un adecuado proceso de selección es la evaluación socio-económica del candidato, con el objetivo de pesquisar el entorno familiar y económico de éste mediante una visita domiciliaria. Esto no se recomienda, puesto que a pesar de que el objetivo de selección es discriminar entre los postulantes aquel que mejor se ajusta al cargo y a la organización, esta

discriminación no debe ser arbitraria (Colegio de psicólogos de Chile, 2016; Subsecretaría de relaciones exteriores, 2017) y debe tener sustentos teóricos que avalen la validez predictiva de los instrumentos seleccionados, ya que de lo contrario Coca-Cola Andina no estará ingresando a la compañía el mejor elemento que ésta necesita, provocando, probablemente, una rotación temprana, aumentando los costos del proceso para la compañía y sobrecargando a los equipos de trabajo que tendrán que suplir las funciones de la vacante faltante.

Asociado a lo anterior, un tercer punto a discutir es la dificultad para medir la efectividad de los procesos de selección, puesto que el buen desempeño de una persona depende de múltiples variables y no sólo de cuánto se ajusta al cargo o cuán desarrollada tiene las competencias técnicas o blandas que se requieren. En este sentido el ajuste persona-organización, el cual se mencionó en el marco conceptual, toma especial relevancia dentro de los procesos de selección, razón por la cual dentro del filtro telefónico se incluyen preguntas indagatorias al respecto, siento este aspecto uno que tiende a olvidarse y en el cual las organizaciones están en falta. Pareciera ser que las empresas con foco en las personas y que definen su cultura como una de sus ventajas competitivas son aquellas que tienen más presente este filtro dentro de sus procesos de selección, favoreciendo incluso este ajuste por sobre las competencias técnicas. Esta variable, así como otras tales como el contexto, el clima, el liderazgo del jefe y las oportunidades brindadas, no suelen ser consideradas o ponderadas en las mediciones de efectividad del proceso.

## **VIII. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

En este proyecto se rediseñó el proceso de selección del cargo de “vendedor”. En una primera etapa se examinó y analizó el perfil del “vendedor” a la luz de los desafíos actuales y futuros de este rol; y en una segunda instancia, se describió el perfil de cargo de “vendedor” según los desafíos futuros de la empresa, rediseñando el proceso según lo estudiado y describiendo a su vez las etapas e indicadores de éxito del mismo. El desafío era importante dada la criticidad del rol que cumple esta posición en la compañía, por una

parte, y los diferentes tipos de cambios que están ocurriendo en el negocio y en el comportamiento del consumidor, por otra. Los objetivos logrados permitirán sin duda alinear estratégicamente el proceso de selección a los desafíos actuales y futuros de Coca-Cola Andina, impactando directamente en los resultados y las ventas de la embotelladora.

Se recomienda extender este proyecto a otras posiciones de la compañía que se estén enfrentando a escenarios más complejos y que vayan a impactar en la estrategia diseñada. Junto con esto, se sugiere que el filtro “ajuste persona-organización” se extienda a todos los cargos de Coca-Cola Andina, cuidando que los postulantes que ingresen se adapten rápidamente a la cultura, evitando así una renuncia temprana por esta causal. Asimismo, se debiese revisar las baterías de test “KeyClouiding” que se están utilizando actualmente, con el objetivo de eliminar aquellos que no cuenten con una validez y confiabilidad mínima recomendada, prefiriendo centrarse en los test que miden habilidades cognitivas.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

- Aamodt, M. (2010) *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. 6ta edición. Cengage Learning Editores: Mexico
- Barros, E. (2011). Problemas y desafíos de la selección de personas en Chile. *Administración y Economía UC*, 70, 16–21.
- Chamorro-Premuzic, T., & Ahmetoglu, G. (2016). The Pros and Cons of Robot Managers. *Harvard Business Review*.
- Colegio de Psicólogos & Sociedad de Psicología de Trabajo de Chile (2016). *Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación, y selección de personas en contextos laborales*.
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011). *Manual de buenas prácticas en reclutamiento y selección*.
- Espinosa, J. A. G. (2013). *Inducción de personal (Capítulo 14). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Editorial El Manual Moderno.

Highhouse, S. & Kostek, J.A. (2013). Holistic assessment for selection and placement. APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology: Vol. 1. Test Theory and Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology, K. F. Geisinger (Editor-in-Chief), Chapter 31.

Holbeche, L. (2011). Aligning human resources and business strategy. Routledge.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. 15 edición. Pearson: México.

Robinson, D. & Robinson, J. (2005). The strategic business partner model. Training, May, 42, 30-36

Rodríguez, Alexander (2016). Validez predictiva e impacto adverso de la entrevista conductual estructurada en el sector público Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 32(2) 75-85.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124, 262–274.

Sanz, S., Ruiz, C & Perez, I. (2009). Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales. Teoría y Praxis, 6, 31-56.

Valenzuela, S. (2018). El desafío de medir la efectividad de los procesos y decisiones de selección de personal. RH Management, 121, 16-17.

World Economic Forum (2016). The future of Jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution.

## **X. ANEXOS**

### **Descriptor de cargo vendedor 2019**



Chile

## Descripción de Cargo

1. IDENTIFICACIÓN		5. ORGANIGRAMA (quien le reporta)							
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor Desarrollador y Vendedor Still's OCUPANTE: _____ FECHA : 2019 LOCALIZACIÓN : UENs DEPENDENCIA JERARQUICA: Jefes de Ventas DEPENDENCIA FUNCIONAL / MATRICIAL :									
2. MISIÓN DEL CARGO (¿Para que existe la posición?)		6. AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES							
Comunicar y ejecutar la venta del portafolio de productos de la compañía , y a su vez implementar la foto de éxito definida para cada cluster de cliente, en una zona geográfica determinada con el objetivo de lograr cumplir con los presupuestos de venta. Además, debe desarrollar a sus clientes, vale decir, aumentar los SKU del local, generar mayores ocasiones de consumo y lograr una ejecución de excelencia en el punto de venta, todo esto con el objetivo de asegurar el crecimiento de cada uno de sus clientes, incrementando la rentabilidad de Andina.		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">DECISIONES</th> <th style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">RECOMENDACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Decide descuento flex para clientes en base a presupuesto establecido por el jefe</td> <td style="padding: 5px;">Recomienda distribución de stock de cooler para ruta asignada</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="padding: 5px;">Recomienda clientes con potencial para generar un mayor crecimiento</td> </tr> </tbody> </table>		DECISIONES	RECOMENDACIONES	Decide descuento flex para clientes en base a presupuesto establecido por el jefe	Recomienda distribución de stock de cooler para ruta asignada		Recomienda clientes con potencial para generar un mayor crecimiento
DECISIONES	RECOMENDACIONES								
Decide descuento flex para clientes en base a presupuesto establecido por el jefe	Recomienda distribución de stock de cooler para ruta asignada								
	Recomienda clientes con potencial para generar un mayor crecimiento								
3. PRINCIPALES RESULTADOS (Acción / Función = Un proceso)		7. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES							
ACCIÓN - FUNCIÓN (¿Qué hace? - ¿Donde?)	RESULTADO ESPERADO (¿Para qué lo hace?)	CONOCIMIENTO (formación profesional o técnico)							
Revisar y proporcionar al cliente la información de resultados de la gestión del mes y el acumulado	Asegurar la credibilidad del vendedor como asesor del negocio del cliente	Término de 4to medio							
Ejecutar la toma de pedidos con foco en la cobertura de productos actuales y de nuevos lanzamientos	Mejorar la participación de mercado y cobertura de nuestras marcas	Deseable estudios técnicos o curso de ventas							
Ejecutar la implementación de nuestra estrategia comercial en el punto de venta, a través de inventario, precio, posición, presentación, y activación (PIPPA), para todas las categorías del portafolio (incluyendo alcoholes en el caso que corresponda)	Lograr la compra del consumidor en el punto de venta, mejorando la rotación y la venta	EXPERIENCIA (años, industria, Sistemas o software, idioma, etc.)							
Desarrollar el negocio del cliente, a través del aumento de nuevas categorías, detección de oportunidades del entorno y revisión de información de crecimiento y activación de planes de ofertas	Contribuir al crecimiento del cliente y potenciar la venta	Competencias							
Ejecutar censos y encuestas, registrando la existencia de los distintos activos de mercado ubicados en el punto de venta (Equipos de Frío, Envases y Otros) y recabar información relevante de nuestros clientes	Proveer información relevante para la estrategia y control de activos en los puntos de venta	Experiencia en ventas en rubro de consumo masivo y en ruta	Habilidades de negociación						
		Experiencia de al menos 1 año como vendedor (sin límite de años)	Resiliencia (tolerancia a la frustración)						
		Licencia de conducir al día y vehículo propio	Buenas habilidades interpersonales						
			Seguridad y convicción						
			Capacidad de análisis						
4. DIMENSIONES		8. CONTEXTO (Relaciones internas, externas, desafíos, entre otros.)							
PRINCIPALES MAGNITUDES (Expresadas en términos anuales)	RECURSOS ASIGNADOS (Número de personas bajo sus dependencias)	Esta posición atiende a los clientes más importantes de la UEN, viéndose enfrentado al desafío de cambiar la "mentalidad" de los mismos, debiendo sensibilizarlos respecto a la aplicación de la estrategia comercial diseñada para el canal tradicional, pudiendo generar la confianza suficiente para que comprendan que Andina es una ayuda y aporte que les permitirá competir con otros locales, además de los supermercados. En este sentido, la habilidad de comunicación es fundamental, pudiendo así asesorar al cliente en cómo ampliar sus posibilidades para hacerlo crecer. Es importante que el vendedor cuide su imagen personal en pro de la generación de confianza con el cliente, además de ser la cara visible de la Compañía.							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Indicador</th> <th style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">US\$MM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Presupuesto, Ejecución, Desarrollo de Categorías</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">2,6 US\$MM</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Presupuesto, Ejecución, Desarrollo de Categorías</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">0,5 US\$MM</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	US\$MM	Presupuesto, Ejecución, Desarrollo de Categorías	2,6 US\$MM	Presupuesto, Ejecución, Desarrollo de Categorías	0,5 US\$MM		Además, debe ingeniar estrategias para incorporar nuestras marcas en los touch-point de los clientes (ej. POP, cooler, activos, etc, todo lo que sea un punto de comunicación en el local).	
Indicador	US\$MM								
Presupuesto, Ejecución, Desarrollo de Categorías	2,6 US\$MM								
Presupuesto, Ejecución, Desarrollo de Categorías	0,5 US\$MM								
USO DE TALENTO HUMANO ( No completar)									
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		Puntaje HAY	Grado HAY						
ÁREA DE COMPENSACIONES:									

## Imágenes prueba técnica “foto de éxito”

### *Transición*



### *Impulso*



*Destino*

