



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MEDICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERFIL DE
FARMAREP EN UN OUTSOURCING ESPECIALIZADO EN LA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

REPORTE LABORAL

Que para Obtener el Grado de:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Presenta:

VIOLETA RAMÍREZ VÁZQUEZ

Directora: MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

Revisor: MTRA. MA. DE SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS

Sinodales: LIC. MERCEDES XÓCHITL MUÑOZ PERTIERRA

DR. EMMANUEL MARTÍNEZ MEJÍA

DR. MIGUEL ALEJANDRO VILLAVICENCIO CARRANZA





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

*Gracias Dios por el privilegio de la vida
y acompañarme en cada paso que doy.*

*A mi madre Antonia por ser ejemplo de vida
y enseñarme a no rendirme y luchar por lo que se quiere.*

A mis hermanos por todo su cariño, sus consejos y apoyo.

*A mi esposo Fer, por su inmenso amor, apoyo incondicional
y motivación constante a ser mejor cada día. Te amo.*

*A mi hijo Bruno, mi mejor motivo, mi más especial tesoro
y enseñarte que todo se puede si se quiere.*

*A mi directora Adriana Martínez por la motivación para no dejar esta
meta, por su tiempo, consejos y orientación.*

*A mis sinodales, gracias por su tiempo,
por todas sus aportaciones y por sus conocimientos compartidos.*

A mis amigos y colegas que están siempre conmigo.

*A esta gran casa de estudios la UNAM,
por abrirme las puertas a una formación profesional.*

“No te rindas, por favor no cedas, aunque el frío queme, aunque el miedo muerda, aunque el sol se esconda, y se calle el viento, aún hay fuego en tu alma, aún hay vida en tus sueños.”

Mario Benedetti

ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CONTEXTO LABORAL	
Las empresas de Tercerización-Outsourcing en México	9
Antecedentes de la empresa	14
Filosofía Organizacional	19
Modelo de Negocio.....	20
CAPÍTULO 1	
MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	
1.1 ¿Qué son las competencias laborales?	24
1.2 Enfoques y tipos de competencias laborales	33
1.3 ¿Cómo se miden las competencias laborales?	38
1.4 Pruebas psicométricas como instrumento de medición de competencias laborales.....	46
1.4.1 Pruebas psicométricas para medir Personalidad, Inteligencia y Aptitudes .	51
CAPÍTULO 2	
Perfil de Puestos	
2.1 Importancia del Perfil de Puesto	60
2.2 Matriz de Competencias.....	66
2.3 Sistemas Informáticos para la Evaluación de Personal	73
PROCEDIMIENTO	
Etapa 1: Análisis de perfil de puesto	81
Etapa 2: Definición de Competencias Laborales Representante de Farmacia (Farmarep)	82

Etapa 3: Matriz de factores psicométricos vs Competencias Laborales	88
Etapa 4: Criterio de ponderación de Factores Psicométricos.....	95
Etapa 5: Integración del Perfil en el Sistema de Evaluación Web.....	97
ANÁLISIS Y RESULTADOS	103
CONCLUSIONES	112
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	113
REFERENCIAS	116
ANEXOS	121

RESUMEN

Con los cambios económicos, sociales y laborales que enfrentan las empresas, estas se ven en la necesidad de eficientar sus procesos para ser competitivas, y lograr una adaptación efectiva para cumplir sus objetivos organizacionales, lo que ha llevado al área de Recursos Humanos a optimizar sus métodos para el Reclutamiento y Selección de Personal en donde las Competencias Laborales juegan un papel fundamental, con la premisa de atraer, seleccionar y contratar personal que reúna las habilidades, los conocimientos, las conductas y las actitudes para el desempeño exitoso. Por lo que el presente reporte después de una actualización en el sistema de evaluación Armstrong Web ostenta el uso de las pruebas psicométricas, para medir Competencias Laborales del Representante de Farmacia (Farmarep) en una empresa de Outsourcing especializado en el área farmacéutica, con la finalidad de predecir un desempeño superior. Los resultados que se obtuvieron por medio del sistema de evaluación web fue bajo el semáforo de viabilidad con un 81.25% viable y 18.75% con reservas, así mismo se comparó la calificación obtenida con los incentivos económicos por la comercialización de los medicamentos. Se encontró un aumento en la venta de los productos, sin embargo los Farmarep con mejor puntuación no son precisamente los que ganan mayor incentivo en comparación con los que puntuaron con reservas quienes se posicionan con altos incentivos, por lo que se concluye que el procesos medición por competencias laborales por medio de pruebas psicométricas no es un instrumento único para tomar decisiones, se requiere complementar con otros métodos para obtener la mayor cantidad de información posible y objetiva que brinde al reclutador y a la empresa instrumentos para detectar al personal con las Competencias Laborales requeridas.

Palabras Clave: *Competencias Laborales, pruebas psicométricas, Outsourcing en México, medición de competencias.*

INTRODUCCIÓN

Ante un entorno cada vez más exigente, globalizado y con economías cambiantes, las empresas tanto nacionales como transnacionales buscan nuevas alternativas e innovar en procesos para ser competitivas y salir ilesas de todos los cambios, por lo que han optado por la reducción de costos, diferentes formas de administrar sus recursos tanto materiales como humanos, que les permitan una gestión eficiente. Una de las alternativas que ha ganado importancia en México como en el mundo, es la contratación de su personal por medio de servicios de Tercerización u Outsourcing, siendo su principal característica la capacidad de desempeñar de manera especializada la Atracción y Selección del Talento. Lo antes expuesto, ha llevado al área de Recursos Humanos a optimizar sus métodos para el Reclutamiento y Selección de Personal en donde las Competencias Laborales juegan un papel fundamental con la premisa de atraer, seleccionar y contratar personal que reúna las habilidades, los conocimientos, las conductas y las actitudes para el desempeño exitoso.

Las competencias laborales es un tema amplio y con varias perspectivas, en la literatura se encuentra una amplia línea de investigaciones realizadas para definir, evaluar, administrar por medio de competencias. El presente reporte tiene la finalidad de medir por competencias laborales el perfil del Farmarep en un Outsourcing, esto después de una actualización en el sistema de evaluación Armstrong Web, por lo que el desarrollo del trabajo se realiza en dos capítulos y su procedimiento.

En el Capítulo 1, se delimitará el concepto de competencias laborales, los elementos que la conforman; su evolución histórica hasta nuestros días desde su concepción en el ámbito escolar y la adaptación del término al ámbito laboral en donde emergió un nuevo enfoque: la Neocompetencia. Se abordan los tipos de competencias laborales junto con el desarrollo de los 3 principales enfoques: Funcionalista, Conductista y Constructivista, este último enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que las pruebas de aptitudes, como las de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos de gran valía para la gestión de las competencias.

Cerrando el capítulo con el tema medular, la medición de las competencias laborales, se delimita el término de medición en psicología; principalmente la medición de los atributos psicológicos en el comportamiento diario en las organizaciones para desempeñar un puesto con éxito, lo que ha llevado a la Psicología Laboral a desarrollar métodos eficaces que permitan identificar esas conductas y plantear esquemas de selección efectivos como es el enfoque de Competencias Laborales y el emplear instrumentos como son las pruebas psicométricas como predictor de un desempeño exitoso.

En el capítulo 2, se aborda la importancia del perfil del puesto, se inicia con la definición del concepto de Puesto, para entender el Análisis y Descripción de puesto y concluir con el Perfil de Puesto, de donde surge toda la información de gran relevancia para detectar conductas y/o comportamientos, conocimientos, habilidades, que bajo el enfoque de Competencias Laborales deben de ser medibles y observables, dando paso a hablar de niveles o grados de competencia laboral donde se emplea la matriz de competencias para unificar criterios de evaluación, niveles de logro y descriptores. Así como el apoyo de los sistemas informáticos de evaluación de personal, que han hecho aportaciones importantes en la psicometría. El empleo de pruebas informatizadas demanda una calibración de los instrumentos para realizar mediciones y evaluaciones más certeras y precisas de acuerdo a los constructos a medir, lo que abre la puerta para hablar del procedimiento que se llevó a cabo para medir las competencias laborales del perfil del Farmarep empleando un sistema de evaluación Armstrong Web.

El procedimiento que se llevó a cabo en el presente reporte laboral, consta de 5 etapas: 1) Análisis de perfil de puesto para conocer los requisitos necesarios del Farmarep, 2) Definir las competencias Laborales del Representante de Farmacia, 3) Elaborar Matriz de factores psicométricos VS Competencias Laborales con la información obtenida del análisis del puesto, 4) Criterio de ponderación de los Factores psicométricos que permitieron unificar el proceso para la medición y la 5) Integrar el Perfil en el Sistema de Evaluación Web para dar paso a conformar la fuerza de ventas de 16 Farmarep de la sede de Ciudad de México.

CONTEXTO LABORAL

CONTEXTO LABORAL

Las empresas de Tercerización-Outsourcing en México

En la actualidad la tercerización de personal (Outsourcing de personal por su nombre en inglés) se ha vuelto un recurso que se emplea por las empresas con filiales nacionales y transnacionales cada vez con mayor frecuencia, esto es debido a que se enfrentan a un mercado laboral cada vez más competitivo, globalizado y con economías fluctuantes, las cuales buscan optimizar y reducir sus costos para salir ilesas de la crisis. Dado lo anterior, en los últimos años las empresas de tercerización con han presentado un crecimiento de contrataciones de manera importante en México como en el mundo.

En la literatura se encuentran distintos conceptos de Outsourcing por lo que a continuación se presentan definiciones brindadas por autores contemporáneos especialistas en el tema.

- Almanza & Archundia (2015) mencionan que el outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras "**out**" que traducida al español significa fuera y "**source**" cuyo significado es fuente u origen, es decir, a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, se puede definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante.
- Conde (2015) menciona que es una herramienta eficiente de la administración para delegar a una empresa especializada tareas que van de básicas hasta procesos enteros, lo que le permite a la organización dedicarse a actividades y procesos que son esencia de la misma con la finalidad de alcanzar sus objetivos.
- González (2014) define en su artículo Outsourcing y su impacto en la economía de México, como una técnica administrativa la cual consiste en transferir a otras

empresas las responsabilidades y compromisos que no forman parte del giro principal de la organización, permitiendo enfocarse en las actividades operativas principales, con la finalidad de lograr objetivos y metas.

- Gallegos (2009) lo describe como un recurso por el que una empresa puede ser auxiliada por otra para el desempeño y desarrollo de ciertas actividades que no generan valor al negocio o una manera de responder ante la necesidad de enfrentar picos en el ciclo de producción o en su caso para lidiar con la alta rotación de personal.

Analizando cada una de las definiciones antes expuestas por los diferentes autores, se concluye que el Outsourcing es un proceso, herramienta, técnica administrativa y recurso, para delegar ciertas funciones para optimizar sus recursos y enfocarse a actividades clave para el logro de objetivos.

Sin embargo para el presente reporte, por el enfoque de **La Empresa** en la que se llevó a cabo la intervención, se toma como base la definición mencionada en la tesina de Rentería (2012) Manual de Reclutamiento 2.0 en Outsourcing quien lo describe:

“Outsourcing es un servicio tercerizado, contratación de proveedores externos especializados en el reclutamiento y selección de personal que brinda a los clientes ventajas competitivas con el mercado actual, ofreciendo una reducción de costos, ubicación estratégica y confianza de especialización”

Es importante mencionar que estas empresas juegan un papel fundamental para la competitividad de las organizaciones que optan por sus servicios, sin embargo como bien lo mencionan Werther & Davis (2008) y Forneas (2008) presentan ventajas y desventajas.

Ventajas

- Reducción de costos en varias áreas, como planta y equipo, capacitación, tecnología, entre otros.

- Mayor respuesta a los cambios en el entorno
- La empresa se concentra en sus ventajas estratégicas
- Concentración en las actividades principales de la Empresa
- Calidad de los productos o servicios que proporcionan
- Mejora de la Calidad del Servicio
- Acceso a personal adecuadamente calificado
- Simplificación de los procesos de negocio
- Reducción del tiempo de llegada de los productos o servicios de la empresa cliente
- Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa cliente

Desventajas

- Fuga de información al compartirla con el proveedor
- Implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando ejecutivo entre el personal de outsourcing.
- Necesidad de proteger las marcas y patentes de la empresa, que podrían verse expuestas a copias ilegales.
- Costos mayores de los esperados
- Calidad inferior a la acordada
- Insatisfacción del personal interno de la empresa
- Riesgo de pérdida de control del servicio y de pérdida del conocimiento interno
- Conflictos internos

- Riesgo de la elección del proveedor.

El cliente puede obtener ventajas al emplear el servicio de tercerización, sin embargo, no es una decisión fácil debido a las dudas y preguntas que se hacen constantemente los ejecutivos sobre la eficacia y los resultados que obtendrán y que se resume en el miedo a lo que va a pasar (Fórneas, 2008), si bien pese a controversias y los aspectos negativos que esta modalidad presenta, el outsourcing se caracteriza como un servicio especializado de los más utilizados por la globalización de las economías y que les permite a las empresas la administración de sus recursos.

Cabe mencionar que este servicio no es nuevo, comenzó en los años cuarenta en los Estados Unidos aunque los primeros registros lo ubican a mediados de los años setenta cuando las organizaciones vieron la necesidad de contratar centros de especialistas en computación para ser apoyados en sus actividades financieras y de operaciones, por lo que fue en los años ochenta cuando se abrió el panorama para la llegada del Outsourcing, por la necesidad de las empresas de competir con otras a un nivel global, lo que trajo consigo diversas ventajas como minimizar sus costos de personal, inyectar el marketing en diferentes mercados, así como invertir en investigación y desarrollo.

Un antecedente sobre el Outsourcing es referido por Calixto, Encarnación, Hernández & Flores (2013), el cual se hizo presente desde la Era Moderna, no como un descubrimiento en Latinoamérica puesto que en muchas empresas ya se optaba por utilizarlo como una estrategia de negocio; delegando responsabilidades y compromisos que no eran de suma importancia en una empresa lo que ha vuelto una constante. Después de la reconversión industrial (Siglo XIX) se da una mayor competencia en los mercados globales, lo cual llevo a las empresas a buscar los servicios de “otros” que asumieran parte de las responsabilidades, con la finalidad de apoyar sus crecimientos proyectados.

La tendencia de emplear un servicio de tercerización, juega un papel de gran importancia en las decisiones administrativas de los últimos años a nivel mundial.

En una publicación hecha por Expansion (2016), refiere que en México las empresas de Outsourcing han tenido un aumento significativo y se han realizado varios estudios abordando la temática, como es el elaborado por la firma Staffing Industry Analysts quien indica que México ocupa el quinto lugar en la industria de la subcontratación ('outsourcing') en América Latina, con un valor en el mercado de 1,457 millones de dólares anuales. El análisis titulado "La subcontratación de empresas en América Latina", señala que dicha cifra está por debajo de lo que reportan otras naciones de la región de Latinoamérica, donde el valor total de ese mercado es de 47,800 millones de dólares.

En nuestro país, el outsourcing aun siendo una industria regulada, recibe el impacto de la informalidad, pues de las 900 empresas registradas bajo la actividad de Outsourcing, sólo 100 cuentan con registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y de éstas 40% paga impuestos. (Expansion, 2016).

En su diagnóstico, Staffing Industry Analysts (Expansion, 2016) puntualiza que en el país una quinta parte de los trabajadores labora bajo el esquema de subcontratación, utilizando los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Otro dato numérico que presenta González (2014) es que las empresas en México que han contratado el servicio de Outsourcing han reportado una oscilación y una reducción del 40% y 50% en costo de oportunidad. Las empresas que más han optado por este servicio se encuentran principalmente las automotrices, de energía, servicios públicos, salud, manufactura, entretenimiento y telecomunicaciones.

En resumen, el Outsourcing puede ser una estrategia sumamente útil y rentable permitiéndole a las empresas contar con robustas soluciones que apoyen al manejo de sus procesos, sin invertir recursos los cuales en algunos casos llegan a ser escasos. Por lo anterior, el servicio tercerizado es tan ambicioso como el cliente lo requiera y el proveedor lo acepte, cuidando las incompatibilidades entre los dos, lo cual se puede detectar desde que se realiza la contratación. Por lo que resulta indispensable conocer la misión, la visión y el perfil del proveedor de servicio que está a cargo del servicio de subcontratación.

Antecedentes de la empresa

Por temas de confidencialidad, cada vez que se haga mención a la empresa donde se llevó a cabo la intervención, se marca con negritas y mayúsculas al inicio: **La Empresa**.

La Empresa inició sus operaciones en el año 2003 en la Ciudad de México, cuando el actual Director General detectó una oportunidad de negocio cubriendo las necesidades de “Outsourcing de personal”, en particular de la Industria Farmacéutica. Para la Industria, significa una reducción de gasto en la contratación de personal y para **La Empresa** la oportunidad de brindar un servicio de alta calidad, aportando experiencia y calidez humana en sus procesos, teniendo como meta satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

La Empresa obtuvo su primer cliente en Enero del año 2004, con un proyecto de análisis de investigación de mercado, lo que dio comienzo a su estructura organizacional. Con la adquisición de talentos expertos en cada área, se sumaron áreas como la comercial, ventas y sistemas. Los primeros servicios de outsourcing de personal se concentraron en mayo del mismo año, con una plantilla de 48 personas, actualmente este número se ha incrementado a más de 250 personas.

A lo largo de la vida de **La Empresa** se ha dado servicio a más de 50 clientes, en su mayoría por más de un año y el 40% restante más de 3 años. En el año 2011 contaba con 10 proyectos y con una plantilla de 350 personas mientras que para el 2017 la plantilla aumento a 1100 personas inscritas en 25 proyectos diferentes. El personal especializado en cada área participa hasta lograr los resultados de los proyectos y esto se refleja en los aumentos de plantilla de clientes. En la **Figura 1**, se presenta una parte del organigrama que conforma a **La Empresa**, sin embargo se presentan son los principales puestos que se involucran en la gestión de los diferentes proyectos.

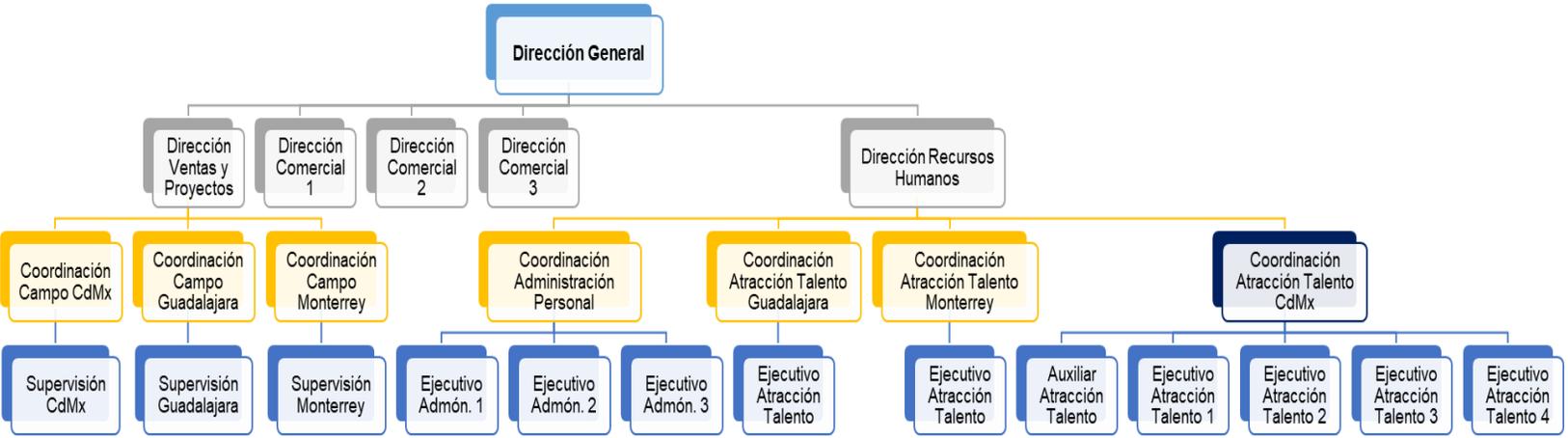


Figura 1. Organigrama de La Empresa destacando el puesto de la Coordinación Atracción Talento CdMx (elaboración propia, 2017)

Los diferentes proyectos que **La Empresa** gestiona en su gran mayoría están enfocados a la conformación de fuerzas de ventas para trabajar el Punto de Venta, es decir las farmacias, las cuales ha enfrentado transformaciones importantes en sus procedimientos para la adquisición, distribución, surtido y venta de un producto de cierto Laboratorio.

La figura del Representante de Farmacia (Farmarep) surge a partir de los constantes cambios que ha enfrentado el mercado farmacéutico, principalmente en los últimos 10 años como son:

- × Disminución de número de mayoristas
- × Mayoristas focalizados en farmacias de cadenas y autoservicios
- × Disminución de farmacias independientes
- × Faltantes constantes en el canal de ventas.
- × Dificultad en colocación y desplazamiento de nuevos productos.
- × Bajo nivel de servicio del mayorista.
- × Vencimiento de patentes y por ende el crecimiento en la participación de genéricos y marcas propias
- × Guerra de precios
- × Sustitución y/o cambio de recetas
- × Consultorio en Farmacias;
- × Enfoque insuficiente de la Fuerza de Ventas al Punto de Venta.

Todo lo anterior, ha generado la necesidad de contar con una presencia especializada en los puntos de venta que les permita hacer frente al dinamismo que adquieren las farmacias, autoservicios, distribuidores, en la **Figura 2**, se muestra las

áreas de oportunidad identificadas por **La Empresa** que se requieren para mejorar el desempeño del negocio en los puntos de Venta.

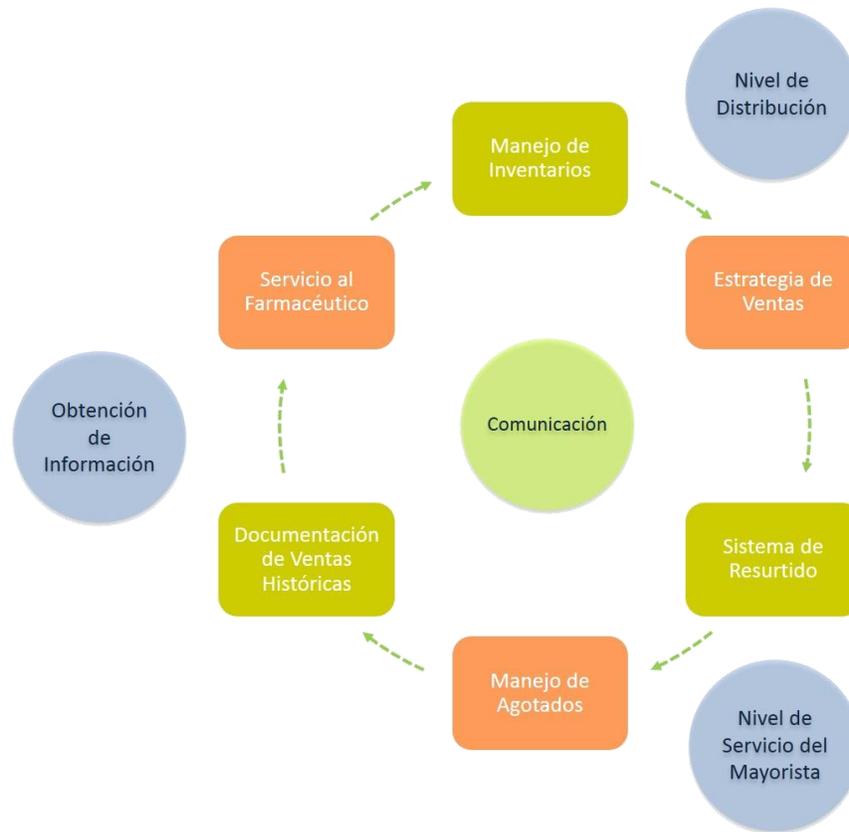


Figura 2 Áreas de Oportunidad Identificadas para mejorar el Desempeño del Negocio “PDV” (proporcionado por La Empresa, 2017)

Se observa en el diagrama que las áreas para mejorar el desempeño con los clientes en cada uno de los puntos de venta, es necesario contar con personal especializado en recopilación de información, habilidades de comunicación y relación, conocimiento de los niveles de distribución y el seguimiento del servicio, por lo que **La Empresa** decide incorporar cambios en la visita, modelo denominado “Farmarep” con el fin de cubrir las necesidades del negocio farmacéutico, además de contribuir en la mejora del índice de evolución que es el indicador que muestra el desarrollo en unidades de un producto dentro de su mercado en el periodo actual respecto a un periodo anterior. En la **Figura 3**, se muestra el modelo del Farmarep, el impacto y relaciones que tiene con diferentes puestos para lograr los objetivos organizacionales.

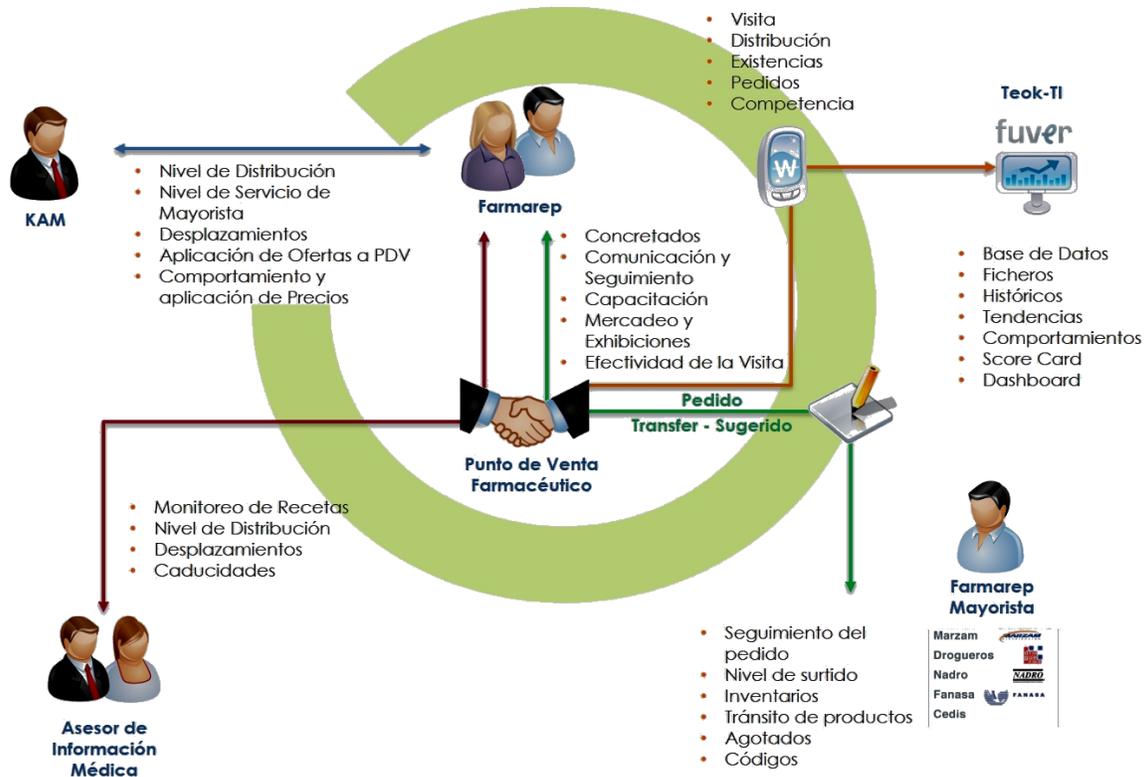


Figura 3 Diagrama del modelo Farmarep (proporcionado por La Empresa, 2017)

De este análisis, surgió la necesidad de aplicar nuevos controles, filtros operativos, integrar nuevas competencias de perfil y tipificar diferenciales de tareas por canal y tipología, que permitieron contar con información oportuna, y que brindara mayor apoyo en la toma de decisiones para establecer negociaciones sanas ante el farmacéutico, así como, planes de crecimiento y desarrollo con los corporativos tanto farmacéuticos, como de distribución.

Es por lo anterior que al contratar personas calificadas para cubrir las plazas de Farmarep, deben de cumplir con una serie de competencias que les permitan ejecutar en campo todas las acciones inherentes a la comercialización de los productos para lograr la rentabilidad del negocio del cliente que adquiere los servicios que brinda **La Empresa**.

Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional es el conjunto de valores, practicas, que le dan identidad a las empresas. Así mismo, guía el comportamiento de los empleados hacia el alcance de los objetivos organizacionales, es decir, es el elemento vital para describir lo que se quiere y hacia dónde se quiere llegar. Por ello, un tema a resaltar de la filosofía organizacional en una empresa, es encaminar a los trabajadores a sus valores y creencias alineados con las prácticas laborales.

Los elementos que conforman la filosofía organizacional son: la misión, la visión y los valores. A continuación se presentan los de **La Empresa** en la que se desarrolla la intervención.

MISIÓN

“Dar servicio integral a nuestros clientes, proporcionando valor agregado y buscando la satisfacción total del cliente a través de atención personalizada, respuesta inmediata y ocupándonos de sus necesidades.”

VISIÓN

“Ser la empresa de servicios más reconocida por su alta satisfacción al cliente en el área de tercerización, con la mejor atracción de talento, para lograr una implementación productiva en las diferentes áreas de las empresas.”

VALORES

- Visión
- Actitud positiva
- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Respeto

- Espíritu de equipo
- Sentido de urgencia

Modelo de Negocio:

La Empresa está conformada por diferentes áreas. Atracción de Talento (Tercerización), Administración de Nomina, Proyectos, Productividad y Tecnología, las cuales permiten brindar atención a sus clientes en todo el país.

El presente trabajo se enfoca en un área específica: La Atracción de Talento, la cual se dedica al reclutamiento especializado para puestos comerciales dentro del giro farmacéutico. **La Empresa** cuenta con presencia física en las ciudades de la República Mexicana, encontrando la sede en la Ciudad de México y las sucursales en Guadalajara, Monterrey, Tijuana y León. Esta área cuenta con un soporte de 10 expertos especializados en Psicología Laboral y entrevista por competencias, para cubrir las vacantes.

Los principales perfiles comerciales que se cubren en **La Empresa** son:

- Demostradoras en Punto de Venta
- Dermo-consejeras – Dermo-asesoras – Dermo-promotoras
- Promotores en Punto de Venta
- Expertos en negociaciones (Merchandiser)
- Representante de Farmacia (Farmarep)
- Supervisor de Ventas
- Representante Médico – Especialidades y Alta Especialidad
- Gerente de Distrito – Especialidades y Alta Especialidad
- Médico Especialista en Desarrollo Científico (Medical Scientific Liaison)

- Gerente de Cuentas Clave (Key Account Manager)

En la sede de **La Empresa** en la Cd. De México se ejecutan la gran mayoría de las operaciones financieras, comerciales, de ventas y de análisis de efectividad, así como el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

A continuación se desglosa la localización geográfica de **La Empresa** a lo largo del país:

1. Centro y Sureste de la República Mexicana, donde la cantidad de personas a contratar para la fuerza de ventas, es la más grande por el potencial de mercado, se entiende desde Valle de México.
2. La parte Norte de la República recluta y evalúa desde la sede en Monterrey
3. Mientras que la zona del Bajío y Pacífico se atiende desde Guadalajara, dicha distribución territorial se muestra en la **Figura 4**.

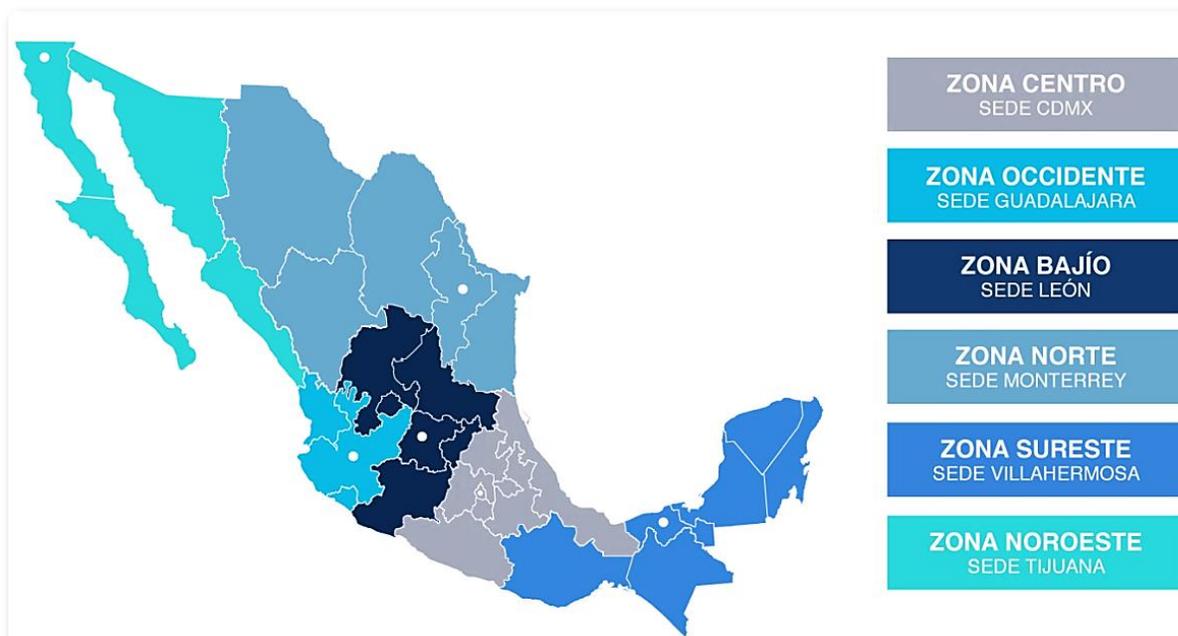


Figura 4. Mapa de Cobertura Nacional por sedes (elaboración propia a partir de información brindada por **La Empresa**)

Es importante mencionar que el proceso de Atracción y Selección que se lleva a cabo en **La Empresa** está sujeto a lo establecido por el cliente y el diagrama que se presenta en la **Figura 5** tiene la finalidad de esclarecer en qué fase se hace la medición de las competencias laborales por medio de pruebas psicométricas del Farmarep para cubrir los objetivos de comercialización establecidos por el cliente.

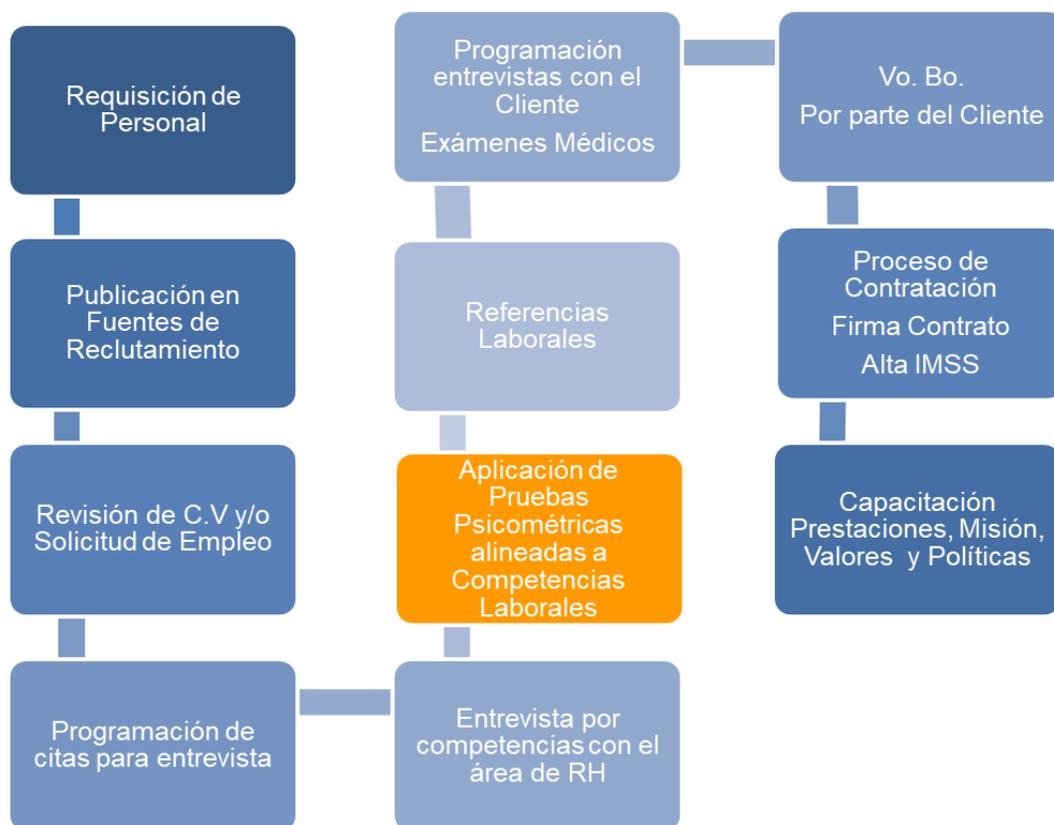


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de Atracción y selección de competencias (elaboración propia, 2017)

CAPÍTULO 1

MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

CAPITULO 1

MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

1.1 ¿Qué son las competencias laborales?

Ante un mercado laboral cada vez más exigente y con cambio en sus economías las empresas buscan atraer, seleccionar e incorporar a empleados más competentes para lograr sus objetivos. Por ello desde hace ya varios años el proceso para seleccionar personal se ha vuelto más objetivo y el enfoque de competencias ha jugado un papel fundamental, ya que ahora no basta que el empleado tenga la experiencia o se comprometa en ciertas actividades, sino que demuestre que cuenta con conocimientos, habilidades, actitudes y conductas para un desempeño superior en su trabajo.

Según Coste, Lugo, Zambrano y García (2017) en la actualidad se valora el papel que juega el conocimiento y la forma como se desarrolla; de este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización y se hace necesario contar con un talento humano calificado, con el nivel de competencias necesarias para llevar a cabo en su puesto de trabajo con un desempeño superior.

Por ello, en el presente capítulo se realiza una revisión teórica del concepto de Competencia Laboral para entender su desarrollo, esclareciendo estos dos términos, ya que en la literatura se habla de tipos de competencia y emplean el término de manera indistinta a todo lo relacionado al ámbito de trabajo.

El término competencia se ha utilizado desde 1973 cuando David C. McClelland usó por primera vez la palabra “competence” al plantear que existe un recurso superior a la inteligencia y que el éxito en la solución de problemas o la toma de decisiones no solo se debía al nivel académico o habilidad laboral; a partir de entonces se desencadenaron una serie de enfoques que hacen referencia a este suceso como una evolución del término.

Spencer y Spencer citado por Alles (2006) define la competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un

nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.” (p.105). Estos autores introdujeron el Modelo del Iceberg el cual divide las competencias en dos grupos:

- 1) Destrezas y Conocimientos (facilidad para detectarlos y desarrollarlos) y
- 2) Concepto de sí mismo, Actitudes y Personalidad (menos fácil en detección y desarrollo).

En la **Figura 6**, se muestra gráficamente la descripción de este modelo, el cual se ha empleado en varios estudios como justificación para su detección y medición durante las entrevista de trabajo.

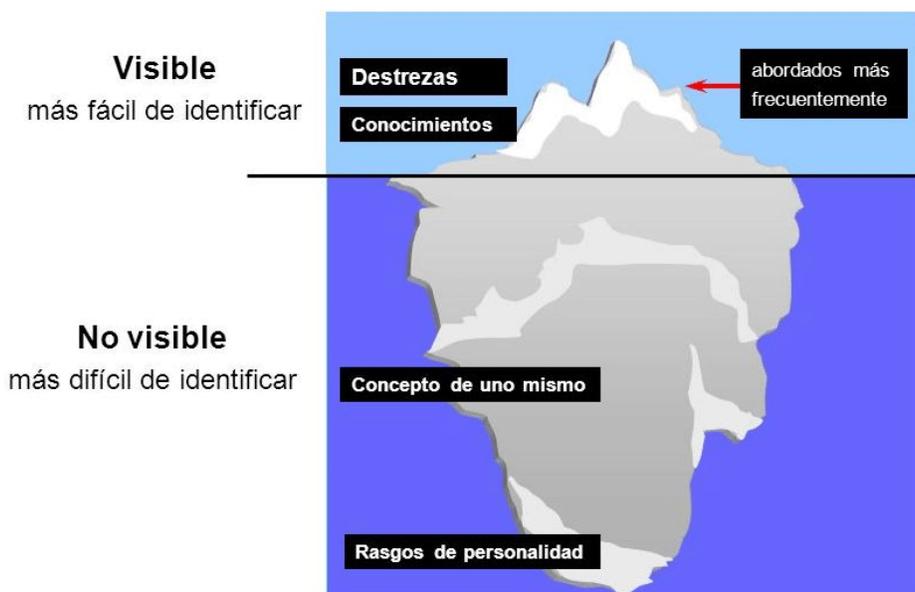


Figura 6. Modelo del Iceberg, Spencer & Spencer, tomado de Alles (2008)

Grados (2013) cita la definición de competencia propuesta por Perry (1996) como una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes (SKA, por sus siglas en inglés) traducidos en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos) que:

1. Afectan la mayor parte del trabajo (rol o responsabilidad)
2. Tienen correlación con el desempeño del trabajo.

3. Pueden ser medidas contra normas aceptadas.
4. Pueden mejorar con programas de capacitación y desarrollo.

Arnold y Randall (2012) definen a las competencias como el conjunto de características y patrones de conocimiento específicos que un trabajador necesita demostrar para desempeñar con competencia las tareas laborales relevantes.

En la literatura sobre el tema de competencias laborales Martha Alles (2008) las define como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio.

Grandes instituciones con presencia mundial y entidades paraestatales en México, también hacen su aportación en la definición de las competencias, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) encargada de promover a nivel mundial programas tendientes a la certificación de competencias laborales para las personas, y a través de su Centro Interamericano de Investigación (CINTENFOR) citada por Alles (2008) define a la competencia *como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y comprobada.*

En nuestro país, el encargado de la certificación de las competencias laborales es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) quien se refiere a estas como la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

Se destaca en las diferentes definiciones una relación entre la persona, sus características, habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos para llegar a un desempeño superior; sin embargo, debe tomarse en cuenta que las competencias movilizan y dirigen todos los elementos (habilidades, actitudes, conocimientos y

comportamientos) hacia la consecución de objetivos concretos, como se muestra en la **Figura 7**; son más que el saber ser, o el saber hacer y el saber propiamente, porque se manifiestan en la acción de manera integrada. Poseer solo conocimientos o habilidades no significa que una persona sea competente.



Figura 7. Elementos de la Competencia (Tomado de CONOCER)

Al realizar un análisis de las diferentes definiciones presentadas, estas convergen en que las Competencias son:

1. *Cierta capacidad* que cuenta la persona, llámese conductas, conocimientos, aptitudes, características.
2. Se manifiestan al desarrollar o realizar un trabajo
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad
4. Tienen una relación con el rendimiento laboral
5. Pueden generalizarse a más de una actividad.

La interrogante sobre emplear el término de Competencia acompañado de “Laboral”, lo esclarecen Ojeda y Hernández (2012), quienes explican que las competencias al estar

asociadas con capacidades, conductas, habilidades, atributos y características que posee un individuo para desarrollar un trabajo eficiente, emplea una herramienta como indicador indispensable en el desarrollo del individuo dentro de la empresa. Esta herramienta indica que las competencias demandadas por el puesto y las propias de los individuos, son empleadas por las empresas que aspiran conocer con antelación la competitividad de sus candidatos, independientemente del puesto o área en donde se desarrollen. De tal forma, que al término “competencias” se le ha agregado el adjetivo calificativo y contextual “laborales” en el ámbito organizacional, al grado de usarse en ocasiones como un término compuesto: Competencias Laborales.

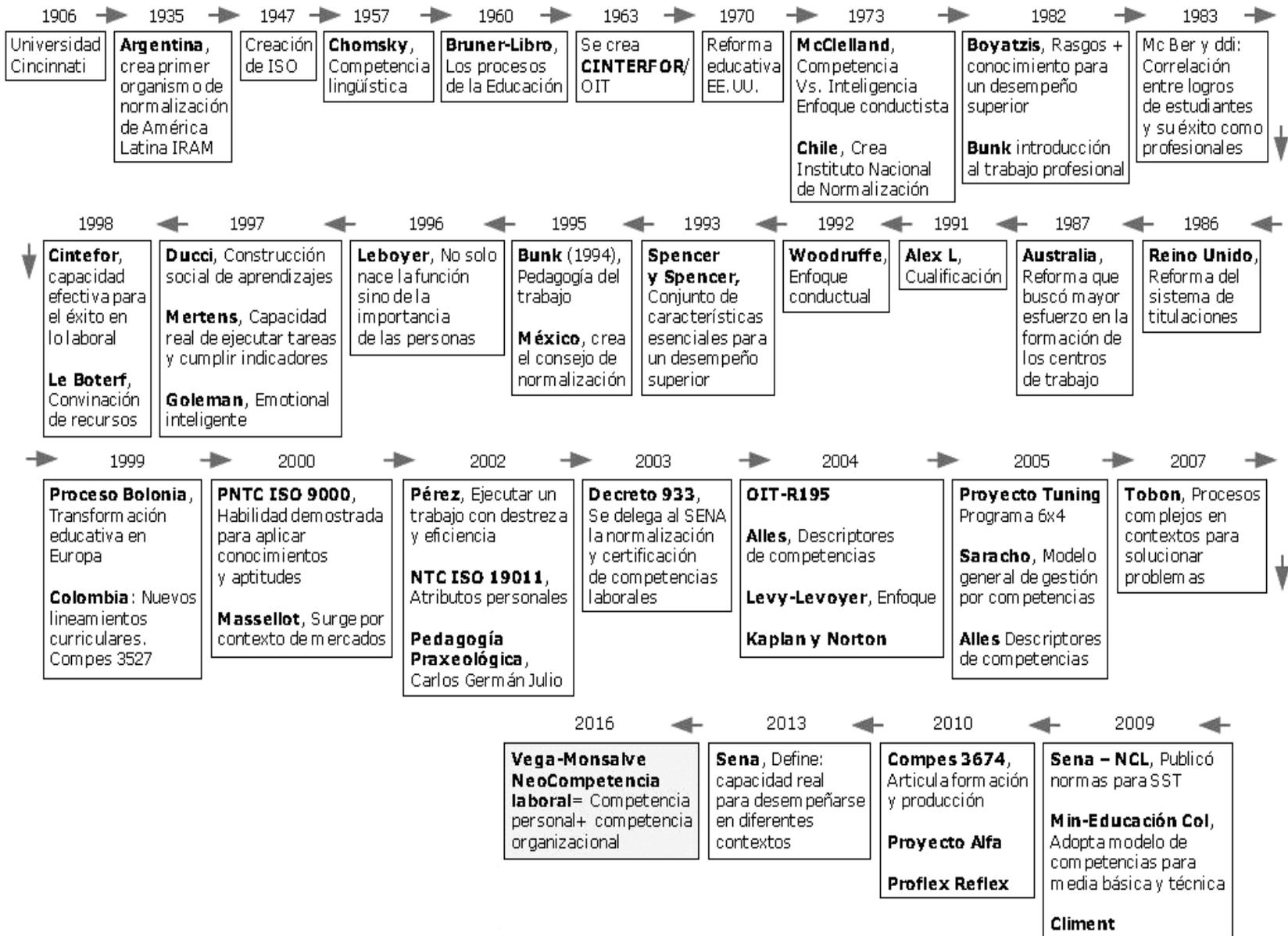
Por consiguiente, las empresas intentan cada vez con mayor frecuencia identificar las competencias laborales que se requieren en todos los puestos que la conforman, para tener resultados exitosos o bien un rendimiento laboral efectivo para el logro de sus resultados.

Partiendo de lo anterior, en el presente trabajo se empleó el término compuesto: Competencia Laborales, aplicado al puesto de Farmarep, por el entorno en el que se desarrolla **La Empresa**.

Es interesante seguir la evolución y conceptualización de las competencias, cómo a través del tiempo va sufriendo modificación y adaptaciones desde el ámbito educativo, área donde surgió y se adoptó para el ámbito laboral. Vega (2016) realizó una investigación documental de nivel descriptivo y reunió artículos sobre la temática de competencia laboral. En su documento expone un mapa interesante de la evolución histórica de dicho concepto a nuestros días, así mismo incluye un nuevo enfoque denominado: Neocompetencia, el cual se presenta en la **Figura 8**.

Evolución histórica del concepto de competencia laboral

Figura 8. Evolución histórica del concepto de Competencia Laboral, presentado por Vega (2016)



Sandoval, Miguel y Montaña (s/año) hacen referencia a una serie de olas de cambios que se pueden observar en el proceso de evolución de las competencias, y que en cada una de éstas se observa un efecto de solapamiento, identificándolas de acuerdo a la importancia dentro de la empresa, siendo éstas:

1. **Ola Inicio (1970-1979).** En este periodo se establece la oposición entre Competencia y Desempeño (Competente y Performance). El término se comienza a emplear en el ambiente de la Psicología.
2. **Ola de Inclusión (1980-1995).** Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones. Se introduce el concepto al entorno laboral.
3. **Ola para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencias” (1995-2007).** Combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. El concepto evoluciona hacia las unidades educativas, por lo que se da la inclusión dentro de los planes de formación o curriculum.
4. **Ola para la Evaluación (2008-Actual).** Las competencias se definen por la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos de desempeño en un contexto determinado, la competencia tiene una evidencia para la certificación. En la **Tabla 1**, se muestra el resumen de estas olas.

	Inicio 1970-1979	Inclusión 1980-1995	ABC 1995-2007	Evaluación 2008-Actual
Contexto	- Lingüística - Sociolingüística	- Recursos Humanos - Psicología	- Educación	- Entornos laborales - Entornos Educativos
Tipo de Competencia	- Lingüística Cognitiva	- Genérica - Transversales - Laboral	- Profesional, Técnica, Social, Comunicativa	Acreditación de la competencia
Principales autores o instituciones	- Chomsky - Piaget - White - Bruner	- Alles - Echeverría - Weinert - Clark y Peterson	- Burnier - Perrenoud - Dell - Hymes	- Fernández - Sanchez - Sarramona - Vazquez

Palabras Claves	- McClelland - Gagnè		- Tobòn - Díaz	- UNESCO
	- Competencia - Formación laboral	- Gestión por Competencia - Capital Humano y perfiles	- Aprendizaje Basado en Competencia - Pedagogía de competencia - Competencia clave para el aprendizaje	- Certificación - Evaluación - Evidencias - Perfiles
Actores y figuras	Individuo o sujeto	Empresa-Individuo	- Institución educativa - Empresa - Individuo	- Individuo - Empresa - Educación Superior

Tabla 1. Evolución de la competencia (Sandoval, Miguel y Montaña, s/año)

De este modo, el concepto de Competencia se hace cada vez más fuerte, viéndose influenciado por diversos cambios ocurridos a través de los años, dejando ver un incremento de la competencia y de las exigencias personales, laborales y económicas hacia los trabajadores.

En consecuencia, el evaluar competencias lleva a conocer cuáles son las características ocultas, motivadores, cualidades y auto concepto que son causales de productividad y éxito organizacional. Para Dessler y Varela (2011) las competencias al ser características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño, implican que las competencias de puestos, son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias, significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades, actitudes y/o comportamientos), que el trabajador debe mostrar para desempeñar bien su labor.

Levy-Leboyer (1997) menciona que toda medición de competencias debe ir acompañada de una evaluación referente a aptitudes y los rasgos de personalidad, considerando para ello 4 métodos de evaluación:

1. Las pruebas clásicas, signos que indican que el individuo posee o no posee una aptitud o un rasgo de personalidad. Se utilizan pruebas abstractas que

corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. La calidad de las pruebas está comprobada por los estudios métricos y metodológicos que garantizan su significado y probada por los índices de fiabilidad y de homogeneidad.

2. Las referencias son cualquier información sobre comportamientos pasados que permiten describir comportamientos futuros. Testimonios que emplean la observación de comportamientos previos en situaciones semejantes o muy parecidas a las situaciones profesionales estudiadas con una clara implicación de las competencias requeridas.
3. Las muestras de comportamiento o pruebas de situación, que permiten la evaluación de competencias de un modo objetivo y preciso. Son ejercicios lo más cercanos a la realidad profesional y se elaboran de acuerdo a cada puesto a evaluar.
4. Los centros de evaluación, asocia varios métodos como son: pruebas clásicas, entrevistas estructuradas y pruebas de situación. Estos centros de evaluación, como su nombre lo dice, están destinados a evaluar el potencial, las cualidades y las capacidades de desarrollo individual a fin de tomar decisiones de contratación.

En el presente reporte, se toma como base el punto número 1 que sustenta el emplear test o pruebas psicométricas para medir en los individuos las competencias laborales para cumplir un rol establecido, en este caso en la empresa nos referimos al Representante de Farmacia (Farmarep).

1.2 Enfoques y tipos de competencias laborales

El hablar de competencias laborales, como se ha abordado desde su definición, abre la puerta para un gran número de enfoques, perspectivas y tipos que siguen siendo un tema de debate, tanto por su complejidad y matices como por la aplicación práctica que tiene.

A continuación se presentan tres de los principales enfoques, funcionalista (anglosajón), constructivista (francés) y conductista; siendo el enfoque constructivista el que aporta sustento teórico para el tema central de este reporte que es el uso de pruebas psicométricas como instrumento predictivo de gran relevancia en la gestión por competencias

Enfoque funcionalista: De origen anglosajón, el cual se centra principalmente en el contenido de trabajo y enfocado a la estrategia global de la organización.

Los autores Sandoval, Miguel y Montaña (s/año) refieren que este enfoque, establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Por ende, las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labor, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo lo logran hacer. A las empresas les permite medir el nivel de competencia técnica de su personal.

La principal crítica hacia el enfoque funcionalista es que se basa solamente en verificar qué se ha logrado con una competencia, pero no en el cómo se logró, lo que dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales (Sandoval, Miguel y Montaña, s/año)

Dentro de este enfoque, varios seguidores, comparten la visión de McClelland con respecto a las pruebas de inteligencia y los certificados académicos, los cuales por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, al mismo tiempo tampoco describen las competencias que posee una persona. Por ello, se requiere establecer relaciones causales, ya que éstas hacen a este enfoque muy poderoso desde la perspectiva metodológica.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas. (Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil, 2008)

Escobar (2005) resume que las competencias reflejan una serie de valores que en la mayor parte de los casos reúnen la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que las competencias “requeridas” por la organización puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin ser necesario recurrir a medidas de rendimiento, de manera que se les confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores empresariales.

Los autores más representativos de este enfoque son: Richard Eleftherios Boyatzis, Gary Hammel y Coimbatore Krishnarao Prahalad.

Enfoque Constructivista: De origen francés, se centra en la persona. Tiene como finalidad actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y al esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

La perspectiva central del enfoque es el valor que da a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construye la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas así como de las disfunciones que se presentan en la organización (Sandoval, Miguel, Montaña, s/año)

Por lo anterior, las competencias son una mezcla sólida de conocimientos y experiencias laborales en una empresa específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) las cuales permiten capacitar a las personas para que puedan desempeñar de la mejor forma sus funciones.

Este enfoque hace énfasis en la existencia de competencias específicas. Se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que las pruebas de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos de gran valía en la

gestión de las competencias. Uno de los autores más destacados de este enfoque según refieren Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008) es Claude Levy Leboyer.

El tercer **enfoque es el Conductista** identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. De acuerdo a Mertens 2002, (citado por Sandoval, Miguel y Montaña, s/año) se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona y que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a altos niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Sandoval, Miguel y Montaña (s/año), realizaron una revisión de los principales autores sobre competencias laborales y presentan un concentrado de los diferentes tipos de competencia, en la **Tabla 2** se muestra la clasificación por autor, tipo y definición.

AUTOR	Tipo de Competencia	Concepto
Brunk (1994)	Técnica	Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello
	Participativa	Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.
	Metodológica	Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
	Social	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
Cinterfor (OIT)	Genéricas	Se relacionan con el desempeño común a diferentes ocupaciones.
	Básicas	Adquiridas en la educación básica (lenguaje, escritura, comprensión de lectura, matemáticas, física) y que se utilizan a diario.
	Transversales	Se relacionan con el conocimientos técnicos de una ocupación específica
Mertens	Genéricas	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la

(1996)		negociación, planificación, entre otros.
	Básicas	Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras
	Específicas	Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.).
UNESCO (1995)	Técnica	Se relacionan con el Aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico.
	Cognitiva	Se relacionan con el Aprender a conocer, aprender a comprender.
	Formativas	Se relacionan con el Aprender a ser y convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras

Tabla 2. Clasificación de las competencias (tomado de Sandoval, Miguel, Montaña, s/año)

Al realizar una revisión de la literatura sobre competencias laborales se encuentra una amplia perspectiva, sin embargo es importante tener claro que las competencias laborales serán específicas de cada empresa, de acuerdo al giro, nicho de mercado y entorno.

Es importante señalar que para llevar a cabo procesos de selección bajo competencias laborales, cada empresa deberá identificar y describir su propia lista de competencias conductuales, las cuales surgen de la filosofía organizacional. Ésta es promovida desde la alta dirección y define con claridad aspectos de los valores organizacionales y características del comportamiento de las personas que la integran. García (2012) menciona que las empresas requieren de personal eficiente que contribuya al logro de los objetivos organizacionales, por lo que es necesario que cada empresa determine las competencias centrales o *core competences* que definan su estrategia distintiva y que le genere una ventaja competitiva.

Esta misma autora, García (2012) refiere que existen 2 aspectos vitales en las competencias centrales:

1. La contribución de valor para el cliente y

2. La diferenciación del mercado

Ahora bien, el objetivo de administrarse por competencias, es posicionar a la empresa en un sector determinado con desempeño eficiente, por lo que la gestión de personal orientada a competencias tiene beneficios para todos los que están relacionados con ella: proveedores, socios, personal interno y finalmente el cliente.

Para definir las Competencias Laborales, García (2012) refiere que puede hacerse ejecutando las siguientes tareas:

- Definir las competencias centrales derivándolas de la visión, misión de la empresa.
- Definir competencias y comportamientos que la componen
- Enumerar los comportamientos que la representan
- Gradar (poner una escala) de los distintos niveles de manifestación o destreza con las que se puede evidenciar la competencia.

1.3 ¿Cómo se miden las competencias laborales?

Para introducir al tema de medición de las competencias laborales, se considera relevante iniciar con la definición del concepto de medición, el cual en psicología se vuelve controversial a diferencia de otros dominios del conocimiento, esto debido a lo complejo del comportamiento humano. Sin embargo, es la medición lo que ha permitido a la Psicología alcanzar un estatus de ciencia, con la descripción, explicación y predicción del comportamiento de las personas, apartándola de ser solo una doctrina.

Aragón (2015) recopila varias definiciones del término Medición siendo éstas:

- Lord y Novick (1968) es “un procedimiento para la asignación de números (puntuaciones, medidas) a propiedades específicas de unidades experimentales, de modo que las caractericen y preserven las relaciones especificadas en el dominio comportamental”
- Stevens (1951), medida es “la asignación de números a objetos o sucesos según ciertas reglas”, y
- Nunnally (1973), medición... “consiste en un conjunto de normas para asignar números a los objetos de modo tal que estos números representen cantidades de atributos”

Dado lo anterior, Nunnally y Bernstein en 1995 refirieron que la medición se ocupa del mundo real en términos de **propósitos** (cuantificar y clasificar los atributos de las personas y objetos reales para definir si las propiedades caen en las mismas o diferentes categorías), **operaciones** (tienen como objetivo obtener medidas de acuerdo con un conjunto de normas) y **validez** (depende del carácter de los datos empíricos) (Aragón, 2015).

Cohen y Swerdlik (2006) se refieren a la medición como el acto de asignar números o símbolos a características de las personas de acuerdo a ciertas reglas; estas reglas son lineamientos para representar magnitud (o alguna otra característica) de lo que se

mide. Las escalas son un conjunto de números u otros símbolos cuyas propiedades moldean propiedades empíricas de los objetos a los que se asignan números.

Existen en psicología 4 tipos de escala, nominal, ordinal, de razón y de intervalos. Cada una de ellas tiene una utilidad distinta. La nominal solo clasifica atributos y la asignación de números es arbitraria. Las ordinales permiten un orden jerárquico por rasgos con base en alguna característica. Las de intervalo contienen una unidad de medición e intervalos iguales. Las de razón contienen una unidad de medición y un punto cero. En las ciencias de la conducta, la mayoría de las escalas son ordinales y en algunas de ellas de intervalo, y su origen, por tanto, es arbitrario. (Ibáñez, S/año)

En el campo de la Psicología se mide la conducta, el comportamiento que al ser tan compleja, no se puede medir de manera directa ni absoluta y más que medir conducta, lo que realmente se mide son “atributos de la conducta” o más preciso “atributos psicológicos”, entendiendo como atributo las características determinadas y particulares de los objetos.

Aragón (2015) refiere que el objetivo de la medición en Psicología es determinar cuánto de un atributo está presente en determinada persona, lo cual requiere una expresión numérica de la cantidad. En el nivel más bajo de cuantificación, la medición se ocupa de la presencia o ausencia del atributo; en el nivel intermedio, determina si se posee más o menos cantidad del atributo medido, y en el nivel más alto, qué tanto se posee del atributo y si se pueden cuantificar las diferencias presentadas en él. La aplicación de las pruebas psicométricas, permite la medición de los atributos psicológicos para llegar finalmente a una forma de evaluación.

La medición en Psicología constituye una herramienta que le permite al psicólogo cuantificar características humanas y volver objetivos los procesos de evaluación. (Malo, 2008) Así pues, al realizar un proceso de medición obtenemos un resultado que, si lo expresamos numéricamente, responde a la pregunta ¿cuánto? Sin embargo, ello no nos dice nada acerca del valor o del desempeño de una persona. Cuando, se interpreta el resultado se responde a las preguntas ¿qué significa o implica ese resultado?, es decir, cuando asociamos un juicio de valor al resultado, entonces

estamos haciendo una evaluación. Es evidente que la medición por sí sola es de escasa utilidad, pero es imprescindible como base para cualquier evaluación.

Ahora bien el trasladar la medición de los atributos psicológicos, no sólo en el comportamiento diario, sino llevarlo a las organizaciones y traducirlo en conductas que realizan las personas para desempeñar un puesto de trabajo con éxito, es lo que ha llevado a la psicología laboral a desarrollar métodos eficaces que permitan identificar esas conductas y plantear esquemas de selección efectivos, como es el enfoque de las Competencias Laborales.

Las Competencias Laborales se definen del contexto en el que se desarrollan, para su medición es necesario determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un puesto y las características de una persona; y evaluar las mediciones con el fin de establecer su probabilidad de éxito en el puesto y tomar decisiones de contratación, ascenso o planes de desarrollo. (Aragón, 2015)

El evaluar competencias laborales requiere de metodología, su identificación bajo un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador realizará para desempeñar efectivamente o de manera exitosa una función laboral (García, 2012). Por consiguiente, para la evaluación de Competencias Laborales se deben de considerar diferentes aspectos: el cognoscitivo, el afectivo y el conductual.

Para llevar a cabo una evaluación se parte de las diferencias individuales, teniendo como objetivo cuantificar esas dimensiones. Existen una amplia diversidad de escalas para la cuantificación, García (2012) hace mención a la Escala estimativa la cual emplea el evaluador y asigna por medio de categorías o continuos un valor numérico, refiere 3 tipos:

- 1) De categorías: muestran al evaluador diversas categorías, escogiendo aquellas que mejor definan la conducta en cuestión. Se muestra un ejemplo en la **Tabla 3**.

Marque la calificación con una X

Competencia a observar	Destreza evidente	Claramente visible	Identificable	No se muestra
Negociación				

Tabla 3. Ejemplo de escala de categorías para evaluar competencia de Negociación (tomado de García, 2012)

- 2) Numérica: consiste en una asignación de una escala progresiva, siendo las representaciones numéricas exactas y la métrica en el comportamiento es simbólica. La más conocida es la Likert en 1976 utilizado en un estudio, que es un continuo de 5 categorías de calificación: *prominente, más que satisfactorio, satisfactorio, menos que satisfactorio y pobre*. En la **Tabla 4**, se muestra un ejemplo de este tipo de escala.

Marque la calificación con una X

Competencia a observar	Destreza evidente	Claramente visible	Identificable	No se muestra
Comunicación	1	2	3	4

Tabla 4. Ejemplo de escala numérica para evaluar competencia de Comunicación (tomado de García, 2012)

- 3) Escala gráfica: se colocan líneas o barras con palabras descriptivas y pueden ser secuenciadas o una de otra demarcando los límites. En la **Figura 9** se muestra el ejemplo.

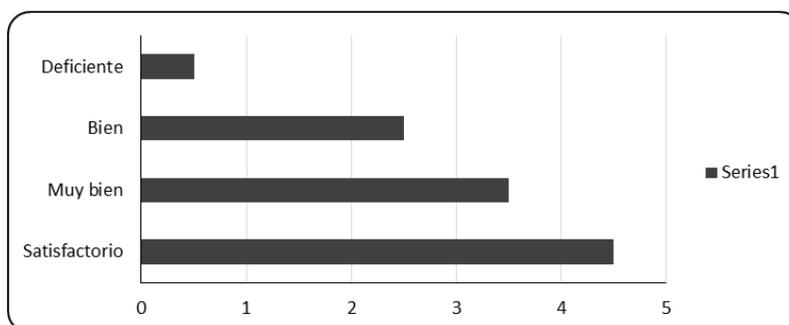


Figura 9. Ejemplo de escala gráfica (tomado de García, 2012)

Rodríguez (s/año) ostenta una discusión acerca de los aspectos necesarios que se deben de tomar en cuenta para medir y evaluar a las Competencias Laborales. En un primer punto engloba a las competencias como las variables a evaluar, las cuales están establecidas de manera tradicional en los perfiles de puesto de donde surge una amplia y profunda información sobre lo que hacen las personas en el trabajo; permitiendo evaluar las características que una persona debe desempeñar con éxito un puesto de trabajo, y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.

En un segundo punto, resalta la importancia de establecer en qué consiste la variable a evaluar, es decir las competencias laborales, y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian a ella, apoyándose para este objetivo, de las definiciones operacionales para clasificar lo que significa una competencia. Para García (2012) la definición operacional es una descripción clara sobre la competencia, donde se describe el significado que ha de entenderse y la inclusión de aquellos comportamientos que han de identificarse claramente. En la **Tabla 5**, se presenta un ejemplo de los niveles que se pueden emplear para una competencia.

Competencia: Flexibilidad y Aceptación del Cambio

1	2	3	4
• No tolera los cambios en el entorno	• Presenta dificultades para adecuarse a los cambios	• Buena capacidad para adaptarse a los cambios	• Anticipa y responde positivamente a las variaciones en el entorno
• No comprende las implicaciones y consecuencia de los cambios	• Escasa comprensión de las implicaciones y consecuencia de los cambios	• Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios	• Comprende las implicaciones y consecuencia de los cambios y prevé las ventajas a obtener
• Actitud negativa ante los cambios	• Rechaza algunos aspectos de los cambios	• Acepta los cambios como necesarios e importantes	• Considera los cambios como oportunidades para

									aprender y crecer		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabla 5. Niveles de definición de la Competencia Flexibilidad y Aceptación del Cambio. (Tomado de Rodríguez, s.f.).

Finalmente, el tercer aspecto que refiere Rodríguez (s/año) es la creación de las condiciones para poner de manifiesto las conductas asociadas a la competencia, siendo ideal la observación directa de la persona en el trabajo, sin embargo, esto resulta complicado en la inversión de tiempos y costos. Para medir y evaluar la conducta, existen herramientas desarrolladas que guardan una relación con la situación real del trabajo y que son empleadas para estos fines, como son: las Pruebas Psicométricas, las Entrevistas y los Assessment Center.

El presente reporte, se enfoca a las Pruebas Psicométricas las cuales son situaciones controladas que desencadenan conductas relevantes y están directamente asociadas con las variables que evalúan. El avance de la tecnología en psicometría desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la medición, validar la relación de la medición con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. Así mismo garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad, resaltando un bajo costo de aplicación y obtención de resultados, lo que los hace un excelente instrumento para la medición y evaluación (Rodríguez, s/año).

La Entrevista es el recurso más utilizado en el proceso de selección, Richino (2000) la define como una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito. En el caso del selector (entrevistador) es la oportunidad de “conocer” al candidato y poder detectar características personales, experiencia, habilidades, etc., que pueda contrastar con el perfil deseado; mientras que para el postulante (entrevistado), es una situación de evaluación para desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

En el enfoque bajo competencias laborales, lo que se desea medir y evaluar durante una entrevista son las conductas asociadas a las competencias que se requieren para el puesto de trabajo y el análisis se centra en hechos concretos, bajo la premisa de pasado predice futuro. Levy-Leboyer (1997) refiere que el entrevistar por competencias, es seguir un plan preciso, organizado para evaluar al candidato sobre la posesión de las competencias empleando preguntas preestablecidas sobre el pasado personal y profesional, así como casos que proponen a los candidatos situaciones profesionales concretas y en los que se les pregunta qué estrategia adoptaron para resolverlos. Por lo tanto, para llevar a cabo la entrevista bajo competencias, es necesario tener claro que competencias se medirán para que de este modo se detecte mediante el análisis de los candidatos las características clave que guardan una relación causal con el desempeño superior en el trabajo (Alles, 2006). La clave de entrevistar bajo competencias laborales es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar. Una de las entrevistas que se emplean para identificar las conductas pasadas del candidato y así predecir su conducta futura es la tipo STAR, Grados (2013) refiere que existen 3 componentes indispensables en la definición de cada experiencia o logro pasado:

1. Situación o tarea (responsabilidades) que conducen a las acciones del candidato. Se refiere a por qué una acción tuvo lugar, razón por la que tendría que investigar el propósito o las condiciones que dieron lugar a dicha acción.
2. Acción o acciones que ha tomado o no el candidato, se debe de enfocar en obtener información respecto a lo que específicamente ha realizado de manera individual, así como indagar acerca de acciones que dejaron de realizarse.
3. Resultados o cambios que dichas acciones han causado, se debe de identificar si las acciones fueron eficaces o si tuvieron alguna repercusión en la situación original.

En este tipo de entrevista, la calidad del comportamiento tiene que evaluarse posteriormente en el momento de la discusión entre entrevistadores y los 3

componentes de STAR son necesarios para lograr una comprensión cabal del comportamiento.

Por último, los Centros de Evaluación (Assessment Center) según Levy-Leboyer (1997) son un programa de evaluación que recurre a varios instrumentos como las pruebas clásicas, entrevistas estructuradas y pruebas de situación. Estos centros de evaluación están orientados a evaluar el potencial, las cualidades e inclusive las capacidades de desarrollo individual con el fin de tomar decisiones de contratación o de gestión de carrera. Para llevar a cabo este tipo de evaluación necesario que se realice un análisis de puesto con el objetivo es precisar las dimensiones (competencias, aptitudes o rasgos de personalidad) requeridas para ocupar eficazmente los puestos considerados. Los Assessment Center implican pruebas y ejercicios que midan varias dimensiones, con la intervención de los calificadores entrenados y expertos, quienes evalúan el éxito de los candidatos en un determinado ejercicio y detectan las competencias específicas para en el éxito global. Los ejercicios de evaluación consisten en poner en práctica las competencias de los candidatos en una situación, que simula lo más realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.

En consecuencia, para medir las competencias laborales que posee una persona para el desempeño superior en un puesto de trabajo, es necesario establecer en qué consisten y cuáles son las manifestaciones de conducta que están asociadas a las competencias (definiciones operacionales), con el fin de emplear instrumentos y/o herramientas que permitan la manifestación de esas conductas y que guarden una relación estrecha y controlada como son las pruebas psicométricas, lo antes expuesto brinda el soporte teórico para el desarrollo del presente reporte, que tiene la finalidad de medir las competencias laborales del FarmaRep en una empresa de Tercerización a la Industria Farmacéutica.

1.4 Pruebas psicométricas como instrumento de medición de competencias laborales

En el ámbito de la Psicología, como en todos los campos del estudio del ser humano, se emplean medidas de una u otra forma, y cada campo posee su propio sistema, compuesto por herramientas y unidades de medición. Así mismo cada profesional en su campo utiliza las unidades, conoce sus usos potenciales, beneficios y sus limitaciones. Los Psicólogos emplean instrumentos poderosos, como son las pruebas psicológicas o también nombradas pruebas psicométricas, cuya finalidad es medir algún aspecto de la conducta de las personas, como es la inteligencia, aptitudes, personalidad, actitudes o intereses. Al aplicar una prueba psicométrica, habitualmente se hace con la intención de medir alguna característica psicológica, para llegar finalmente a una evaluación.

En la Psicología Laboral, en el proceso de reclutamiento y en la etapa de selección de personal, se emplean con gran frecuencia con el propósito clasificar a los candidatos mayormente calificados, para el logro de los objetivos y la rentabilidad del negocio. Dessler y Varela (2011) refieren que el desempeño de la organización depende en gran medida de sus subalternos, siendo aquellos que cuentan con habilidades y atributos adecuados para realizar mejor el trabajo, mientras que el resto que carezca de éstas demostrarán un desempeño menos eficaz y como consecuencia se verá mermada la productividad de la empresa.

De esta forma, las pruebas psicométricas se vuelven un instrumento poderoso y existen en la actualidad un número importante, las cuales se han clasificado en varios tipos, algunos autores han optado en dividirlos según las funciones psicológicas que miden como:

1. Pruebas de inteligencia general
2. Pruebas de aptitudes específicas
3. Pruebas de rendimiento escolar

4. Inventarios de intereses
5. Pruebas de personalidad
6. Técnicas proyectivas
7. Escalas de actitudes sociales

Una clasificación más general es la que plantea Bernié y D'Aboville (2003) refiriendo 3 familias de pruebas entre las cuales se clasifican todos:

- Las pruebas de aptitud
- Las pruebas de inteligencia y
- Las pruebas de personalidad.

En 1999 la American Psychological Association (APA) definió a las pruebas como “*un procedimiento por medio del cual una muestra de comportamiento de un dominio específico es obtenida y posteriormente puntuada, empleando un procedimiento estandarizado*” (Tornimbeni, Perez y Olaz, 2013)

Cohen y Swerdlik (2006) definen las pruebas psicométricas como el proceso para medir variables relacionadas con la psique mediante instrumentos o procedimientos diseñados para obtener rasgos de comportamientos definidos como conductas.

Para Chiavenato (2011) las pruebas psicométricas son una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de papel y lápiz. Estos se emplean para conocer mejor a las personas en el momento de tomar decisiones para otorgar un empleo o en la evaluación profesional. Las pruebas psicométricas permiten realizar una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta, su principal función es analizar modelos de comportamiento humano en condiciones controladas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Si bien, cada puesto en las empresas exige que cada ocupante cuente con ciertas aptitudes, las cuales se determinan en el perfil de puesto con la finalidad de decretar el

perfil del candidato ideal, para lo cual se emplean pruebas psicométricas para la investigación de las aptitudes necesarias en el candidato.

Es importante, resaltar que de acuerdo con Dessler y Varela (2011) y Llanos (2013) las pruebas psicométricas tienen dos características importantes que deben de cumplir y que no logran tener las entrevistas:

- a) Validez: es la exactitud que tiene una prueba para evaluar aquello que pretende medir. La validez de una prueba responde a la pregunta ¿esta prueba mide lo que se supone debe de evaluar?
- b) Confiabilidad: es la certidumbre con la cual una prueba determina si es consistente en aquello que debe medir. Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por el mismo individuo cuando resuelve dos exámenes idénticos o dos formas equivalentes de la misma evaluación.

Las pruebas psicométricas tienen una característica de gran relevancia, que es su carácter de medición, proporcionan indicadores numéricos, que son tomados de manera independiente o en combinación con otros y éstos permiten un grado de compatibilidad de resultados que es superior a cualquier otro método de obtención de resultados (Rodríguez, s/año.).

McClelland en 1973 cuando planteó el concepto de competencia índico que las pruebas psicométricas no predecían del todo el desempeño exitoso, refirió que:

“Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973 citado por Rodríguez, s/año)

Sin embargo, se encuentra en la literatura posturas a favor sobre el uso de las pruebas psicométricas para medir competencias laborales. Las competencias se

pueden analizar en función de características o componentes, que se asemejan a los constructos psicológicos tradicionales. Rodríguez (s/año) responde dos preguntas de gran valor para el sustento de este reporte: ¿se pueden utilizar las definiciones tradicionales para comprender mejor las competencias? Y, ¿se pueden utilizar las pruebas tradicionales para evaluar competencias?

Definitivamente la respuesta es afirmativa, “es posible utilizar las pruebas psicométricas tradicionales, ponderadas de una manera determinada, o integradas en la evaluación mediante otras formas de recolección de información, para medir el grado de posesión de la competencia.” (Rodríguez, s/año.). Se debe de verificar que el método de recolección de información tenga el grado en que los resultados representen las conductas asociadas con las competencias y que se ponga de manifiesto en el trabajo.

Por otro lado Spencer y Spencer (1993) presentaron una comparación de la capacidad predictiva de diferentes métodos de Evaluación para Selección de personal, que se presenta en la **Tabla 6**.

Método de Evaluación	Correlación con el criterio
Centro de Evaluación (Assessment Centers)	0.65
Entrevistas de eventos conductuales	0.48 a 0.61
Pruebas de muestra de trabajo	0.54
Pruebas de habilidades	0.53
Pruebas de Personalidad “modernas”	0.39
Datos biográficos	0.38
Referencias	0.23
Entrevistas no conductuales	0.05-0.19

Tabla 6. Comparación de la Capacidad Predictiva de Diferentes métodos de Evaluación (tomado de Spencer y Spencer, 1993)

Se puede observar que los niveles de correlación de pruebas de habilidades y las pruebas de personalidad representan un número aceptable que apoyan para la predicción de un desempeño exitoso, actualmente se siguen adaptando pruebas, para

mantenerse vigentes en el tema de competencias. Escobar (2005) presenta dos ejemplos conocidos a nivel mundial, donde se emplean pruebas psicométricas adaptadas para medir las competencias son:

El Test de Monster, surge como una alternativa metodológica para evaluar y predecir la conducta laboral. Se analizaron diferentes pruebas, como Inventario de Personalidad de Eyseck, Inventario de Percepción y Preferencias Kostic, 16 PF de Catell, Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth, entre otros. Una vez definidas las competencias se determinaron los reactivos que definen a cada competencia para confeccionar el Test de Monster, el cual se dividió en dos partes: 1) Prueba de conductas laborales que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas. 2) Prueba de conductas directivas, que incluye las antes mencionadas, las de capacidad de mando y capacidad de negocios. La aplicación es desde un programa informático en el cual se aprecian en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias seleccionadas, debidamente mezcladas de forma aleatoria, obteniendo un informe escrito, que pretende orientar para la interpretación de los resultados, no sustituyendo la entrevista personal. (Pereira, Gutiérrez, Sardi & Villamil, 2008)

El segundo ejemplo es el Software de Evaluación de Competencias S.O.S.I.A., empleado principalmente en Europa, el cual integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante), los valores intra e interpersonales (preferencias y objetivos que guían la conducta) y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos. El instrumento informatizado está constituido por 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, incluyendo características subyacentes de la persona relacionada con un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo, agrupado en 4 ejes, así como la definición de 4 estilos de comportamiento laboral. Puede ser aplicado de manera individual frente al ordenador y de forma colectiva por medio de hojas de respuesta, en el segundo capítulo se abordará más a detalle sobre los sistemas informáticos de evaluación de personal.

Algunos autores como Levy-Leboyer (1997) también dedican un espacio al tema de la evaluación de competencias. Desde la perspectiva de este autor, el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los "medios útiles para adquirirlas" y por otra parte, considerar el aspecto "desarrollo", ya que este está indisolublemente ligado al concepto de competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias al tiempo que menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines, los cuales clasifica en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias. Los primeros se obtienen por medio de las pruebas abstractas, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. El autor señala que este tipo de instrumentos se han utilizado por más de sesenta años, donde han sido controlados una serie de factores como son la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación de forma que demuestre que la evaluación se ha realizado de manera eficaz.

Siguiendo esta línea, en el área de la Psicología se destacan tres tipos de pruebas: pruebas de inteligencia general, pruebas de aptitudes y pruebas de personalidad por lo que en el siguiente apartado se exponen con mayor detalle.

1.4.1. Pruebas psicométricas para medir Personalidad, Inteligencia y Aptitudes.

En la etapa del proceso de selección de personal se tiene como objetivo encontrar el candidato ideal con las actitudes, conocimientos, habilidades y conductas para el puesto adecuado, el cual permita bajo el enfoque de competencias desempeñarse de manera exitosa. El utilizar pruebas psicométricas como instrumentos para la predicción de desempeños exitosos, permiten al psicólogo laboral optimizar su medición y toma de decisiones.

Las pruebas psicométricas que se utilizan en los procesos de selección, tienen como objetivo valorar en su conjunto las cuatro dimensiones distintas presentes en el concepto de competencia. Los cuales son:

Saber ser: hace referencia a la dimensión personal, las actitudes y valores que guían el comportamiento del candidato.

Saber: es el componente técnico, es decir, los datos académicos o los conocimientos.

Saber hacer: es el componente metodológico, la habilidad de aplicar el saber: habilidades, destrezas, métodos de actuación, etc.

Saber estar: es el componente participativo. Hace referencia a las capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo.

Existen un gran número de pruebas psicométricas, se retomará la clasificación de Bernié y D'Aboville (2003):

Pruebas de aptitud: esencialmente orientadas hacia tareas a realizar. Miden factores como la precisión, la exactitud, la atención, la destreza, la aptitud para hacer acciones diferentes. A partir de ahí, se deduce la capacidad potencial o incapacidad para conseguir determinados niveles de tareas o funciones. Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Señala que éstos solo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias necesarias para la actividad. Ejemplo:

- Aptitud para las Ventas
- Prueba de Aptitud Académica

Pruebas de Inteligencia: Se entiende como inteligencia a una facultad global que tiene relación directa con el éxito del individuo. Las pruebas de inteligencia evalúan las habilidades intelectuales generales: no miden solo un rasgo, sino una gama de habilidades, incluyendo memoria, vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica (Dessler, 2015). La inteligencia se mide usando pruebas que se aplican de manera individual, como la prueba de Binet o las pruebas Weschler, estas pruebas son mentales que consisten en la manipulación de nombres o de palabras, a través de

representaciones con cifras, letras o símbolos. Miden el nivel global o la forma de inteligencia, conocido como IQ (coeficiente o cociente intelectual).

Este tipo de pruebas tienen un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales considera de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles

La forma de inteligencia se refiere a factores como el análisis, síntesis, criterio, imaginación, amplitud del campo de consistencia, etc. Ejemplos:

- Prueba Terman Merril
- Escala Wechsler de Inteligencia para Adultos
- Test rápido Barranquilla (Barsit)

Pruebas de Personalidad: sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinadas por el carácter o por el temperamento. Un rasgo o factor de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás (Dessler y Varela, 2011). En estas pruebas la persona se proyecta en una situación en la que sus reacciones espontaneas se estudian como relevantes de su personalidad. Se presenta en forma de perfil o de inventario donde el sujeto se posiciona con respecto a determinados criterios, los cuales forman los ejes esenciales de toda personalidad.

Este tipo de prueba puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido y siempre que no incluya un número de preguntas bastante reducido para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 items). Refiere que en investigaciones recientes donde se ha empleado el análisis factorial, se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de sí mismo. Ejemplos:

- 16 Factores de Personalidad de Cattell.
- Inventario de Personalidad de Gordon
- Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota

Dessler (2015) menciona que las pruebas de personalidad miden aspectos básicos como la introversión, la estabilidad y la motivación. Habla sobre la existencia de pruebas proyectivas, donde el psicólogo presenta al candidato un estímulo ambiguo y el individuo reacciona ante ella, en donde se supone que el sujeto proyecta sus actitudes ante la imagen, como es la prueba de Rorschach. Otras pruebas de personalidad son de autoreporte, ya que los mismos candidatos la responden, como el 16 PF de Cattell.

En la literatura sobre pruebas psicométricas, se hace referencia a la correlación de los resultados de las pruebas de personalidad con el desempeño laboral.

Hay investigaciones sobre la personalidad que revelan que la escrupulosidad ha sido el factor de predicción más consistente y universal acerca del desempeño laboral. En otro estudio, se observó una relación negativa entre el neuroticismo y la motivación. La extroversión se relaciona con el éxito en las ventas y puestos gerenciales. La estabilidad emocional, la extroversión y la afabilidad predijeron si empleados extranjeros abandonarían sus puestos de trabajo (Dessler, 2015).

Existe un gran número de pruebas psicométricas que se emplean para el Reclutamiento y Selección de personal, que si bien, no fueron elaboradas para medir competencias laborales, son de un instrumento utilizado como parámetro para la toma de decisiones. Se muestra en la **Tabla 7** una relación de pruebas psicométricas, se menciona el nombre de la prueba, el nivel de aplicación, la escolaridad, los factores que mide y el tiempo estimado de aplicación:

Prueba	Nivel de aplicación	Escolaridad	Mide	Tiempo estimado
Inteligencia				
Barsit	Operativos	Secundaria	Conocimientos generales,	15 min

		Primaria	Comprensión de vocabulario, Razonamiento verbal, Razonamiento Lógico, Razonamiento numérico. Conocimientos generales, Comprensión de vocabulario, Razonamiento verbal, Razonamiento Lógico, Razonamiento numérico.	
Dominos	Ejecutivos Operativos	Profesional Preparatoria	Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.	30 min
Raven	Ejecutivos Jefes Empleados	Profesional Preparatoria Técnicos Secundaria	Mide la capacidad intelectual, habilidad mental general. Por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías	45 min
Terman	Ejecutivos Jefes Empleados	Profesional	CI, Información, Juicio, Vocabulario, Síntesis, Concentración, Análisis, Abstracción, Planeación, Organización, Atención	40 min.

Personalidad

Kostik	Ejecutivos Empleados	Profesional	Liderazgo, Modo de Vida, Naturaleza Social, Adaptación al Trabajo, Naturaleza Emocional, Subordinación, Grado de Energía	40 min
16 PF	Ejecutivos Jefes Empleados	Profesional Preparatoria	Afabilidad, Razonamiento, Estabilidad, Dominancia, Sensibilidad, Aprensión, Autosuficiencia, Perfeccionismo, Tensión, Ansiedad, Autocontrol, Dureza, Independencia	35 a 45 min
Gordon	Directivos Jefes Ejecutivos Empleados	Profesional Preparatoria	Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad Emocional, Sociabilidad, Cautela, Originalidad, Relaciones.	40 min
IPV	Ejecutivos Empleados	Profesional Preparatoria Técnico	Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí Mismo, Tolerancia a la Frustración, Combatividad, Dominio, Seguridad, Actividad, Sociabilidad	60 min

Aptitudes, Habilidades, Valores				
MOSS (Liderazgo- Adaptabilidad)	Directivos Gerentes Jefes Mandos medios	Profesional Preparatoria	Habilidad en Supervisión, Capacidad de decisión, Capacidad de Evaluación de problemas, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	30 min
Valores Zavic	Ejecutivos Jefes Empleados Operarios	Profesional Preparatoria Técnicos Secundaria	Moral, Legalidad, Indiferencia Corrupción, Interés económico, político, social y religioso.	30 min.
Allport	Ejecutivos Jefes Empleados Operarios	Profesional Preparatoria Técnicos Secundaria	Interés teórico, económico, estético, social, político, religioso	45 min
Comportamiento				
LIFO	Directivos Gerentes Jefes Mandos Medios	Profesional	Estilos de Trabajo: Apoyo, Control, Conservación, Negociación.	30 min.
Cleaver	Gerentes Jefes Ejecutivos Operativos	Profesional Técnico Preparatoria	DISC D: Empuje, I: Influencia, S: Estabilidad, C: Cumplimiento	20 min.

Tabla 7. Pruebas psicométricas utilizadas para el reclutamiento y selección de personal (elaboración propia, 2017)

Dentro de la investigación en el campo de las Competencias Laborales, se encuentra en la literatura contemporánea una prueba para medir las Competencias Laborales desarrollada por los autores David Arribas y Jaime Pereña que tras varios años de análisis y depuración de indicadores de competencias surgió el modelo métrico actual del CompeTEA. Se trata de una prueba que con el menor tiempo posible de aplicación brinda información completa del perfil competencial de una persona. Las competencias al ser constructos complejos y de difícil operativización, lo que tradicionalmente ha supuesto una menor proliferación de instrumentos psicométricos específicos para esta finalidad, por lo que en la **Figura 10** se muestra el modelo de competencias sobre el que se basa el CompeTEA. (Arribas y Pereña, 2015)

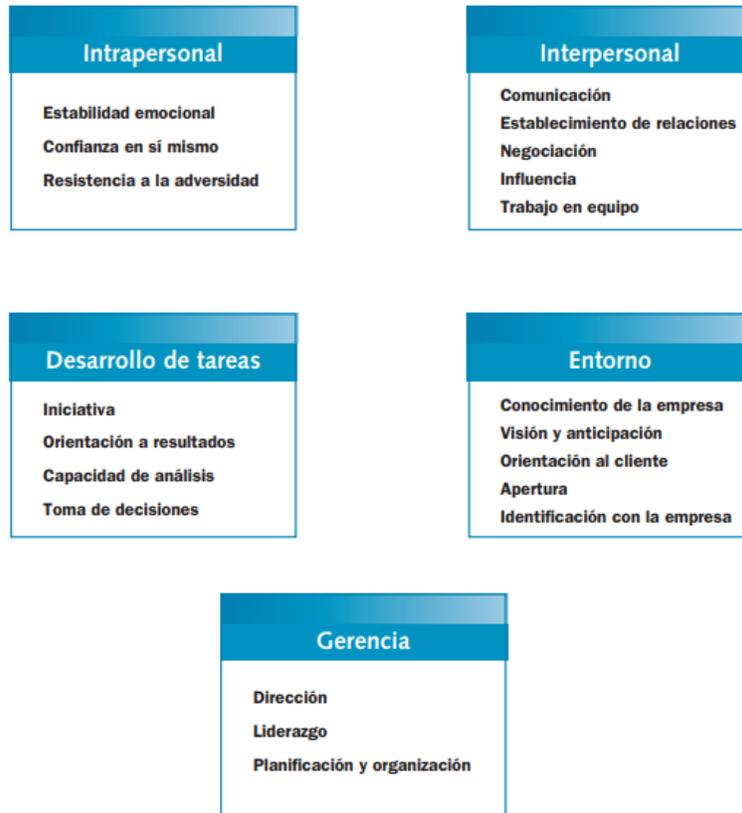


Figura 10. Modelo de Competencias del CompeTEA (tomado de Arribas y Pereña, 2015)

La prueba es un de un cuestionario de autoinforme dirigido específicamente a la evaluación de las competencias tal como se entienden actualmente en el contexto laboral. Consta de 170 elementos, con un tiempo estimado de aplicación de 30 minutos, combina dos posibles formas de interpretación, referida a baremo y referida a criterio, que aportan un mayor nivel de precisión y más cantidad de información al profesional.

En esta prueba se le presentan al sujeto enunciados relacionados con aspectos laborales, de diferente temática y representativos de una gran variedad de comportamientos, a los que debe contestar en función de la frecuencia con la que se producen en él o el grado de acuerdo sobre su contenido. (Arribas, Pereña, 2015)

Se evalúan las 20 competencias más frecuentemente recogidas en los diccionarios de competencias de las empresas, agrupadas en cinco áreas:

- Área intrapersonal: Autocontrol, estabilidad emocional, Seguridad en sí mismo y Resistencia a la adversidad.
- Área interpersonal: Comunicación, Establecimiento de relaciones, Negociación, Influencia y Trabajo en equipo.
- Área desarrollo de tareas: Iniciativa, Innovación y creatividad, Orientación a resultados, Capacidad de análisis y Toma de decisiones.
- Área entorno: Conocimiento de la empresa, Visión, Orientación al cliente, Apertura e Identificación con la empresa.
- Área gerencial: Delegación, Dirección, Liderazgo y Planificación.

Así mismo el CompeTEA cuenta también con una escala de Sinceridad y dos índices cualitativos: delegación y creatividad. La prueba un instrumento esencial para poder evaluar a las personas con rigor y objetividad dentro de los modernos enfoques de la gestión por competencias.

En resumen, en el ámbito de la psicología se emplean instrumentos poderosos como las pruebas psicométricas para medir aspectos de la conducta de las personas. En la Psicología Laboral son de gran ayuda y permiten al especialista en Recursos Humanos contar con indicadores objetivos para tomar decisiones de contratación, capacitación o evaluación, si bien, las pruebas psicométricas no fueron creadas para la medición de las competencias laborales, se considera importante aplicarlas como parte del proceso de evaluación por Competencias Laborales acompañado de otros métodos como son las Entrevistas profundas, tipo STAR, incidentes críticos, Assesment Center, Rol Play que permitan al profesional contar con instrumentos integrales de toma de decisiones.

CAPÍTULO 2

PERFIL DE PUESTOS

CAPÍTULO 2

PERFIL DE PUESTOS

2.1. Importancia del perfil de Puesto

El concepto de puesto para Chiavenato (2011) se basa en nociones de tarea, obligación y función:

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.
- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados.
- c) Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante del puesto.

Dado lo anterior Chiavenato (2011, p. 172), define puesto como *un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama*. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se compone por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades son inherentes al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos.

Dada la importancia que tienen los diferentes puestos que conforman una organización, el área de Recursos Humanos se enfoca a entender cuáles puestos se requieren cubrir y qué rasgos, habilidades, competencias se necesitan para realizar el trabajo de

manera eficaz, apoyándose para ello del análisis de puestos que es un procedimiento que recopila de forma ordenada y sistemática los requisitos mínimos necesarios para cumplir, bajo presión, el desempeño exitoso de las funciones en un determinado puesto (Llanos, 2013).

Dessler (2015) define al Análisis de Puesto como el procedimiento para establecer las responsabilidades y las habilidades que requiere un puesto de trabajo, así como las características que debe de tener la persona que se debería de contratar para ocuparlo.

En las definiciones presentadas del Análisis de Puesto, los conocimientos sobre la conducta o comportamientos humanos que aporta la psicología son de suma importancia para interpretar qué tipo de persona y qué características, rasgos, habilidades serían mejores para cubrir un puesto específico. Por tanto, para poder acertar en la selección de personal se debe de conocer de forma exhaustiva que es lo que se quiere contratar.

Dado lo anterior, los datos que brinda el Análisis de Puesto son de gran relevancia, pues gracias a que se ha desglosado de forma integral el conjunto de características, las actividades y los requisitos del puesto; información que se empleará para elaborar descripciones de puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones o perfil de puesto (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo).

El producto más trascendente del análisis es la descripción de puestos donde se explica lo que hace en realidad el trabajador, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Chiavenato (2011) indica que la descripción del puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puesto de la organización, representa la delineación detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo qué hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).

Análisis y descripción de puesto, guardan una estrecha relación con los propósitos y proceso de obtención de información, sin embargo son dos procedimientos muy distintos. La descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), mientras que el análisis estudia y determina los requisitos y responsabilidades que el puesto exige para su adecuado desempeño. Chiavenato (2011) desglosa la descripción y el análisis de puesto como se muestra en la **Figura 11**.

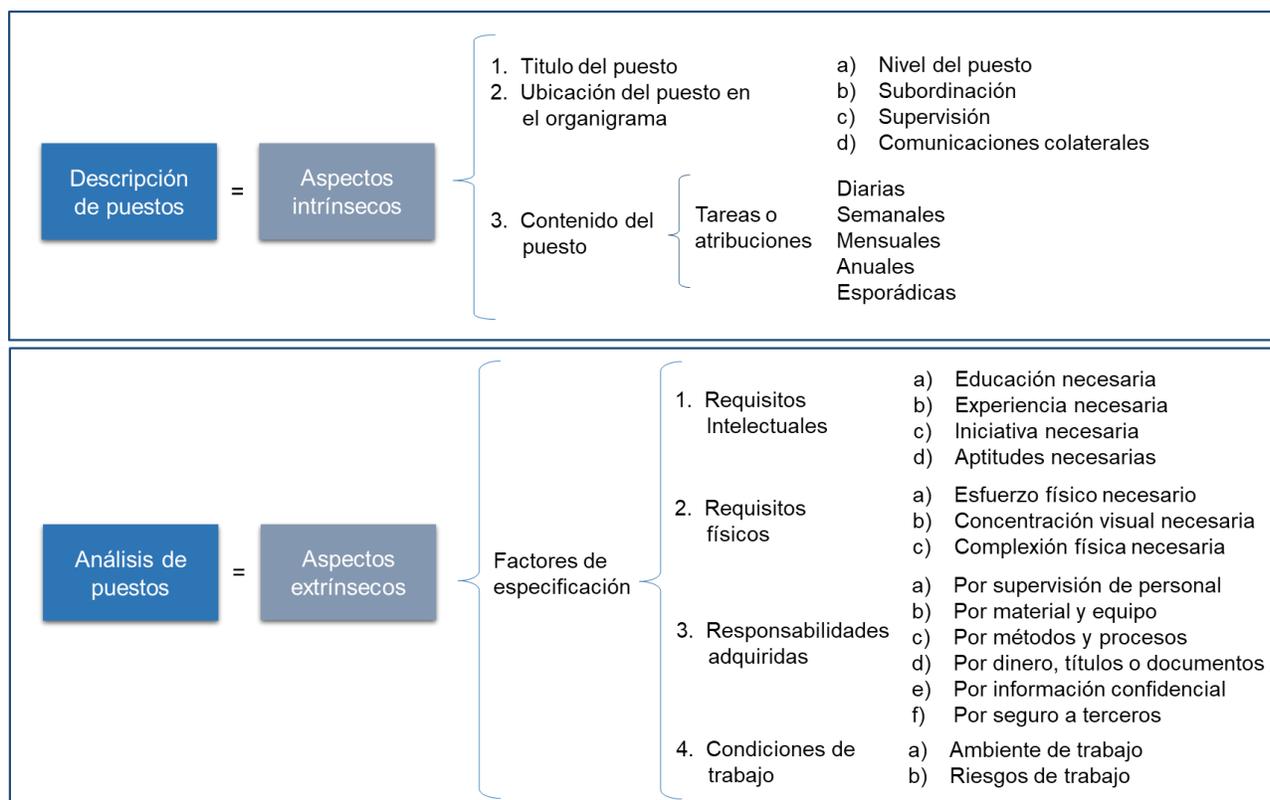


Figura 11. Alcance de la descripción y del análisis de puesto (tomado a partir de Chiavenato, 2011)

Los términos “Análisis de puesto”, “Descripción de puestos” y “Perfil de puesto son regularmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual. Sin embargo es de relevancia mencionar que cada procedimiento es indispensable para que surja el Perfil de Puesto.

- Análisis de puestos: procedimiento de obtención de información para determinar y establecer acerca de los puestos: su contenido, aspectos y condiciones que los rodean.

- Descripción de puestos: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- Perfil de puesto: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, es decir, las especificaciones: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

Con base en el análisis de puesto, como se refirió con anterioridad, se obtiene el perfil de puesto, ya que al haberse desglosado el conjunto de características que definen, de forma integral cada puesto. El análisis de puesto permite obtener una configuración completa de cada puesto, identificando las peculiaridades que han definido cada una de las unidades de trabajo (Llanos, 2013), como se muestra en la **Figura 12**.

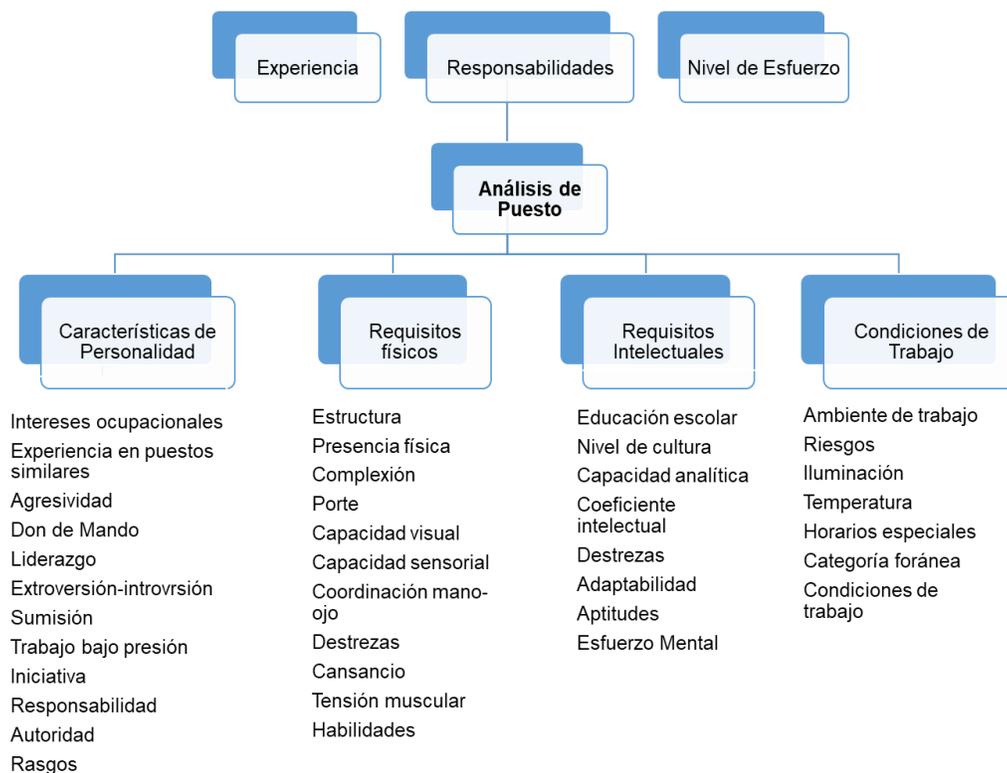


Figura 12. Análisis de puestos (tomado de Llanos, 2013).

En consecuencia el análisis de puesto constituye, la condición previa esencial de la evaluación, siendo en esta etapa precisamente donde se identifican no solo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos y/o conductas que inducen a un desempeño exitoso.

El análisis de puesto brinda información valiosa y respalda casi todas las actividades de la Administración de Personal como se muestra en la **Figura 13**. Así mismo se resumen los principales usos del Análisis de Puesto y la descripción de cada uno de ellos de acuerdo a Grados (2013):

- ✓ Selección de Personal: la especificación del puesto ayuda a conocer los requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección, apoyando al seleccionador a saber quién o quiénes son las personas más idóneas en cada caso.
- ✓ Fijar programas adecuados de entrenamiento: capacitar al trabajador en aquella habilidad requerida para el puesto, de ahí la importancia de analizar este factor que se incluye dentro de la especificación del puesto.
- ✓ Valorar puestos: se toman en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa sobre los cuales se basa la valuación de puestos. Siendo los factores habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- ✓ Mejorar los sistemas de salario: se basa solo en la descripción del puesto
- ✓ Seguridad Industrial: el análisis de condiciones de trabajo, señalan las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores.
- ✓ Estudios de calificación de méritos: recae en valorar los atributos del empleado como trabajador, mediante los cuales es posible conocer la forma en que desempeña su trabajo.

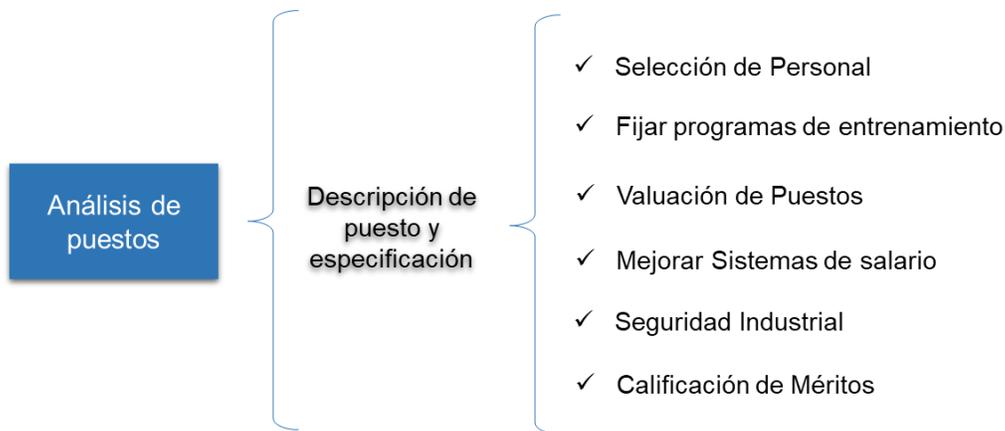


Figura 13. Usos de la información del análisis de puesto (Elaboración propia, 2017).

Arnold y Randall (2012) refiere que un minucioso análisis de puesto de trabajo es la base de un proceso de selección eficiente y guía la elección de métodos de selección, donde el resultado del análisis de puesto especifica con detalle las tareas y responsabilidades del puesto, así como brinda información acerca de las características conductuales requeridas por el empleado.

El análisis de puesto basado en competencias describe el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor.

Lo anterior difiere con lo mencionado por Dessler y Varela (2011, pág. 89) quienes argumentan que:

“el análisis de puestos tradicional se enfoca en el “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por lo tanto, el análisis de puesto tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis de puesto basado en las competencias se centra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer.”

De acuerdo a lo anterior, se partirá del descriptivo de puesto donde junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una de ellas, este tema se abordará con mayor detalle en la siguiente sección la matriz de competencias.

2.2. Matriz de Competencias

Un componente inherente a la evaluación de competencias es que éstas deben expresarse en comportamientos que puedan observarse y medirse. Una posible alternativa para ello es recurrir a una tabla de doble entrada, también denominada matriz, la cual permita unificar criterios de evaluación, niveles de logro y descriptores. Es un recurso suficientemente flexible que se puede regular en la práctica hasta encontrar el valor de la evaluación que se requiera realizar, tiene la propiedad de un instrumento descriptor de medición cualitativo que establece criterios, estándares y la naturaleza de un desempeño (Manríquez, 2012).

La matriz de competencias es una interconexión epistemológica, teórica y metodológica que vincula a la teoría con la práctica, cuando las frases del trabajo (planeación, organización, ejecución, liderazgo, desarrollo personal) se fusionan con la persona (esferas cognitivo, afectiva, física y social), momento en el que se constituyen las competencias (Zayas, 2010).

En la Gestión de los Recursos Humanos, se emplean dos técnicas de valor mayúsculo para conocer el potencial de las personas y que brindan las bases para la creación de las matrices de competencia como son el Análisis del inventario de tareas y el perfil psicométrico, que a continuación se abordan con detalle.

Gómez, Balkin y Cardy (2016) refieren que el Análisis del Inventario de tareas es una técnica utilizada para definir los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHAs) necesarias para realizar correctamente un trabajo. La matriz CHAs se utiliza para calificar en qué medida es importante la variedad de conocimientos, habilidades y aptitudes para realizar con éxito cada tarea.

En la **Tabla 8** se presenta un ejemplo de una matriz CHAs de calificación de una tarea sencilla.

Escala de Calificación										
Importancia de las características para realizar satisfactoriamente una tarea										
1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Media	4 Alta	5 Muy Alta						
Tarea		Características del trabajador								
		Razonamiento matemático	Habilidad analítica	Habilidad para seguir indicaciones	Memoria	Comprensión oral	Comprensión escrita	Expresión oral	Expresión escrita	Capacidad para resolver problemas
1. Revisa los plazos de producción para determinar la sucesión correcta										
2. Identifica los trabajos problemáticos y emprende las acciones correctivas										
3. Determina la necesidad de trabajo y genera peticiones específicas de trabajo										
4. Mantiene el libro de registros y realiza tareas asignadas										
5. Negocia con los capataces para determinar las fechas críticas en situaciones de emergencia										
6. Analiza la disponibilidad de material y mantiene al día los pedidos										
7. Prepara los paquetes de tareas										
8. Mantiene al día los archivos de pedidos por clientes										
9. Negocia con compras para garantizar la disponibilidad de materiales										
10. Fija la disponibilidad de productos en función de los futuros pedidos de los clientes										
11. Determina las fechas límites y las comunica al cliente.										
12. Fija la necesidad de materiales dadas las previsiones de documentos.										

Tabla 8. Matriz CHA de una tarea sencilla (tomado a partir de Gómez, Balkin y Cardi, 2016).

La forma clásica de elaborar perfil de puesto ha sido la psicométrica, en estos se describen en valores numéricos una serie de rasgos (Pereda y Berrocal, S/Año), en la

Figura 14 se muestra un ejemplo. Se puede observar en la tabla que aparecen una serie de apartados como formación, conocimientos específicos, inteligencia y aptitudes, personalidad y motivación e intereses junto con sus indicadores en 3 niveles:

- Óptimo: Valor del factor que optimizaría el rendimiento, la seguridad y la satisfacción del ocupante del puesto.
- Mínimo: Valor por debajo del cual el sujeto no podría responder con eficacia, eficiencia, seguridad y/o satisfacción a las exigencias del puesto.
- Máximo: Valor por encima del cual el sujeto puede tener sentimientos de estar infrutilizado y, como consecuencia, aparecer sensaciones de insatisfacción y/o frustración, o tener efectos negativos sobre su rendimiento y/o seguridad.

APTITUDES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Inteligencia general **						X			
Precisión ***								X	
Fluidez verbal ***						X			
Comprensión verbal *							X		
Comprensión escrita ***									X
Inteligencia práctica **								X	
PERSONALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organización ***								X	
Perseverancia **							X		
Autonomía ***					X				
Sociabilidad **						X			
Extroversión *					X				
MOTIVACIÓN E INTERESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivo de logro **							X		
Interés por trabajos administrativos **								X	
FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS									
Formación Profesional I (Rama administrativa)									
Bases de datos									
Procesadores de textos									

Figura 14. Ejemplo de perfil psicométrico (tomado de Pereda y Berrocal, S/Año)

Para definir los perfiles psicométricos, se puede trabajar desde dos puntos de vista, complementarios entre sí:

- Teórico-conceptual. A partir de la teoría y modelos en que se apoyan las distintas variables aptitudinales y de personalidad, se eligen aquellas que parecen presentar una mayor relación con el rendimiento y la seguridad en la realización de las funciones y actividades incluidas en la descripción del puesto.
- Empírico. Cuando se dispone de los datos necesarios, se pueden utilizar las técnicas de correlación y regresión para conocer la relación de cada variable incluida en el perfil de exigencias con el rendimiento, la seguridad y la satisfacción en el puesto.

En estos perfiles se suele estimar, en una escala estandarizada, el nivel óptimo que deberá tener la persona que ocupe el puesto encada una de las variables incluidas en el perfil (en el ejemplo estos valores están representados con un aspa “x”).

Es preciso estimar, en cada variable, los intervalos por encima y/o por debajo del valor óptimo, en los cuales se considera que será aceptable para que la persona pueda trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción. En el ejemplo los intervalos de cada variable se han representado con líneas dobles.

Pereda y Berrocal (S/Año) refieren que al utilizar este tipo de perfiles, es preciso tener en cuenta que puede ser igualmente negativo que una persona puntúe por encima de los valores máximos como que lo haga por debajo de los mínimos. Por ejemplo, con base en el perfil presentado, puede ser un inconveniente que una persona obtenga un “2” en la variable “Sociabilidad”, porque sería menos sociable de lo que exige el puesto, pero también podría ser un inconveniente que obtuviese un “9”, porque sería demasiado sociable para lo que exige su trabajo.

Por lo anterior las variables incluidas en un perfil psicométrico se pueden clasificar en:

- Imprescindibles para poder llevar a cabo las funciones, y asumir las responsabilidades incluidas en el puesto. En el ejemplo se han representado con

tres asteriscos estos aspectos que son los que deberá poseer, inexcusablemente, la persona que ocupe el puesto y en los niveles señalados, ya que son variables básicas para el correcto desempeño del trabajo.

- Importantes para poder llevar a cabo las funciones y asumir las responsabilidades incluidas en el puesto. En el ejemplo se han representado con dos asteriscos estas variables, que representan los aspectos que deberá poseer la persona que ocupe el puesto, en los niveles señalados, ya que facilitarán la realización de las actividades incluidas en el mismo.
- Recomendables porque facilitarán realizar las funciones y asumir las responsabilidades incluidas en el puesto. En el ejemplo se han representado estos aspectos con un asterisco y son las variables que no serían imprescindibles para que una persona ocupase el puesto, aunque sí sería aconsejable que las tuviese en los niveles señalados

Para el diseño de las competencias a evaluar y monitorear con la matriz, se debe utilizar las descripciones y el perfil del puesto, recordemos que estos documentos contienen la capacidad expresada mediante conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren para ejecutar una tarea de manera exitosa. Para ejemplificar lo anterior, cuando se apertura un nuevo puesto en determinada empresa, se da inicio la elaboración de una lista de las características que deberá tener el profesional que ocupará la vacante, es decir, la lista de competencias necesarias para el puesto, la cual no es aleatoria, sino más bien corresponde a la serie de características que deben de llevar a un objetivo mayor y que van de la mano con la planificación estratégica de la empresa.

Partiendo de lo anterior, la matriz de competencia tiene como objetivo principal verificar la alineación de la persona que ocupará el puesto con las competencias, vinculadas con los objetivos estratégicos de la empresa, es por esta razón que cada empresa desarrolla su propia matriz de competencias según sus necesidades.

A partir de las descripciones de puesto, se pueden redactar cuáles son las competencias específicas por el nivel de responsabilidad del puesto así como su escala para la evaluación. La competencia se puede entender desde las funciones o áreas de acción y lo referente a la capacidad de hacer algo en el contexto donde se llevara a cabo la actividad. Normalmente una competencia deseable para el desempeño de actividades se debe de detallar con tres parámetros verbo + objeto de la tarea + contexto donde se desarrolla (Aba Consultores, 2015).

Para la elaboración de la matriz de competencias se debe considerar la información recopilada de la organización con el fin de conformar los diferentes cuadrantes, se procede a clasificar los procesos, funciones, tareas y los resultados esperados para después relacionar las habilidades, cualidades, valores personales y sociales, donde convergen para cada uno de los procesos, funciones, tareas y resultados esperados para varias exigencias de las diferentes esferas. Se pueden formar tanto cuadrantes e intercepciones verticales como horizontales, así como subcompetencias o las competencias que se deriven (Zayas, 2011).

En el apartado 1.3 de este reporte se abordó ¿Cómo se miden las competencias?, y se refirió que para llevar a cabo una evaluación se parte de las diferencias individuales, teniendo como objetivo cuantificar esas dimensiones. García (2012) refiere que existe una amplia diversidad de escalas para la cuantificación, como la escala estimativa de 3 tipos: de categorías, numérica y gráfica.

Alles (2010) indica que usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados, como se muestra en la **Figura 15**, donde los niveles de dominio son A, B, C, D, siendo el nivel o grado A superior o superlativo, el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como el nivel suficientemente alto. Se emplean otras nomenclaturas, de las más usuales se podrá encontrar la numérica (1, 2, 3 y 4, y en sentido inverso 4, 3, 2 y 1).

Como parte de la metodología de competencias, se debe de contar con una descripción de lo que se espera para cada competencia en el puesto y/o perfil a seleccionar, donde cada organización podrá confeccionar su propio formulario de perfil

indicando las competencias más importantes para ese puesto y el grado requerido para cada una de ellas.

Iniciativa	
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Figura 15. Ejemplo de una competencia y sus niveles de dominio (Tomado de Alles (2010)).

2.3. Sistemas Informáticos para la Evaluación de Personal

En la actualidad nuestra sociedad enfrenta un gran cambio en los diferentes hábitos y estilos de vida, la tecnología juega un papel significativo y ha tenido grandiosos avances en un corto tiempo, un ejemplo muy claro es el impacto de las redes sociales que en un plazo no mayor a cinco años ha logrado abarcar gran parte de la vida cotidiana de las personas.

El uso de las computadoras en psicometría tuvo un considerable incremento desde la década de 1980, aplicándose en casi todas las instancias de la evaluación psicológica. La computadora, por su consistencia ha llevado al extremo la estandarización y objetividad de las pruebas (Tornimbeni, Perez y Olaz, 2013).

Gamarra (2012) refiere que esta revolución informática ha provocado que la modalidad de evaluación, con respecto a la aplicación de pruebas se adapte a la tecnología actual, en donde ahora se utilizan diversos tipos y modalidades de las ya famosas "pruebas informatizadas". No hay duda alguna que las ventajas que nos ofrece esta modalidad de evaluación es muy amplia, en tal sentido que son cada vez más los profesionales que prefieren la utilización de estas herramientas; sin embargo, el ajuste de estas demanda una calibración de los instrumentos, debido a que las condiciones de evaluación varían y por ende es necesario ajustar los instrumentos para hacer evaluaciones más certeras y precisas que no se alejen de la realidad objetiva de las personas.

La ciencia de la computación en Psicología ha brindado beneficios, sistematizando el trabajo mecánico y aumentando la precisión en las pruebas psicométricas. Pensemos en el proceso de selección que tiene como meta elegir al mejor candidato con el nivel de conocimientos y habilidades para realizar una tarea de manera exitosa, dada la creciente demanda de la mano de obra del mercado, el nivel creciente de la inmediatez en la búsqueda de candidatos, las diversas necesidades, actividades y tareas que cumplir en la oficina toman tiempo, por lo que se convierte en absolutamente factible el uso de diversas herramientas para facilitar la identificación de un candidato cuyo repertorio conductual ya presente las características requeridas. Molinar, Escoto,

García y Bautista (2012) hacen mención que el desarrollo de las computadoras personales y la amplia aceptación de la evaluación de pruebas psicométricas por este medio, ha facilitado el proceso de evaluación psicológica y aumentado la objetividad de la evaluación. Al mismo tiempo, se han reducido los costos financieros de su aplicación al eliminarse los errores en la calificación que resultan de las fallas humanas de atención.

El crecimiento de empresas es otro factor que ha impulsado la tendencia de la aplicación de pruebas informatizadas, las organizaciones actuales requieren tomar decisiones más rápidas y por ende, obtener resultados inmediatos de las evaluaciones de talento humano. Por esta razón las evaluaciones por internet se han convertido en la mejor alternativa para compañías incrementando su cantidad de contrataciones y donde líderes exigen un incremento en la velocidad de los resultados.

El término prueba informatizada según Gamarra (2012) alude a la aplicación de las pruebas en formato virtual, en donde se representa la misma prueba diseñada en físico en diversos formatos computarizados, que van desde simples plantillas de corrección en un automatizado del Excel hasta sofisticados paquetes que facilitan y ahorran el tiempo en los procesos de calificación de los mismos.

Katsurayama, Reis e Silva, Napoleão, Araújo de Souza y d'Ávilla Becker (2012) realizaron un estudio exploratorio con 15 psicólogos enfocados al reclutamiento y selección en la ciudad de Manaus en Brasil. Comprobaron las ventajas de utilizar instrumentos informatizados para la evaluación y su aceptación, sin embargo encontraron un bajo uso de pruebas computarizadas por la falta de conocimiento sobre estos recursos. No obstante, concluyeron que los profesionales se podrían ver favorecidos con el uso de estas herramientas tecnológicas capaces de ayudarles en la realización de sus actividades por la demanda de mano de obra en el mercado.

Las pruebas que se basan en el uso exclusivo de la técnica de lápiz-papel tienen varias diferencias importantes con sus contrapartes computarizadas. Molinar, Escoto, García y Bautista (2012) recopilaron diferentes trabajos de profesionales en el tema y resumen estas diferencias como se muestra en la **Tabla 9**. Se observa que las comparaciones

presentadas sugieren la necesidad de buscar una técnica tan accesible como la de lápiz-papel, pero que tenga la rapidez y precisión en la evaluación que son propias de la técnica computarizada.

Técnica	Tiempo para responder la prueba	Calificación obtenida	Accesibilidad	Tiempo en calificar	% de error
Lápiz-papel	Similar	Idéntica	Alta	Alto	Alto
Computarizada	Similar	Idéntica	Bajo	Muy bajo	Muy bajo

Tabla 9. Comparación de la evaluación con la técnica lápiz-papel vs. Técnica computarizada. (tomado de Molinar, Escoto, García y Bautista, 2012)

Algunas evaluaciones psicológicas ya cuentan con versiones a través del internet, por citar ejemplos: el Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI), el 16 Factores de personalidad (16PF), Inventario de personalidad para Vendedores (IPV), entre otros. Sin embargo no todos las pruebas se pueden automatizar por sus características, materiales o formas de aplicación.

La tecnología informática permite desde hace años la aplicación de las pruebas a través de internet. Por poner algunos ejemplos, se aplican a través de las web determinadas baterías neuropsicológicas, pruebas de conocimientos del idioma inglés, pruebas predictivas del rendimiento laboral, pruebas de conocimientos escolares, cuestionarios de personalidad aplicados en contextos clínicos o cuestionarios sobre adicciones a drogas.

Tornimbeni, Perez y Olaz (2013) hacen mención a algunas aplicaciones más interesantes de la informática en las pruebas psicométricas como:

- a) Banco de ítems: La forma de presentación más tradicional de una prueba es un cuadernillo impreso con los ítems a resolver; sin embargo, una prueba bien ajustada para determinados propósitos puede ser rápidamente creada a partir de un banco de ítems. En la actualidad es posible elaborar un banco de ítems y, a partir del mismo, construir un aprueba con una computadora. Otra forma es generar un número ilimitado de formas equivalentes de una prueba,

seleccionándolos con el mismo criterio de un banco de datos. Existe un procedimiento denominado GAI (Generación Automática de Ítem) el cual permite generar ítems mediante determinados algoritmos. La Teoría de Respuesta al Ítem, constituye el marco conceptual y metodológico para el desarrollo de bancos de ítems.

- b) Administración y puntuación asistida por computadora: al aplicar una prueba en formato computarizado se obtienen mediciones precisas e instantáneas, no hay errores en la corrección y se consiguen informes legibles con posibilidad de entrega y multicopias impresas.
- c) Software de simulación: las nuevas tecnologías incrementan notablemente la variedad de los estímulos incluidos en las pruebas, como lo simuladores de vuelo, representan de modo realista el instrumental que deben de manipular los pilotos y proporcionan continua retroalimentación de los resultados de sus operaciones.

Olea, Abad y Barrada (2010) mencionan que las pruebas psicométricas aplicadas vía web operan desde un servidor, donde se almacenan y distribuyen los algoritmos que conforman la prueba así como los resultados, lo que permite un mayor control sobre los procesos de aplicación y una información inmediata sobre los resultados. La conexión por medio de internet representa importantes beneficios logísticos como:

- ✓ Una mayor accesibilidad a los evaluados, por ejemplo, en procesos de reclutamiento para la selección de personal a distancia, y
- ✓ Una disminución de costos, ejemplo la aplicación de pruebas a muestras numerosas de evaluados que viven en diferentes zonas geográficas de un país.

Sin embargo, al estar detrás de una computadora siempre existen riesgos al acceder a información o sitios sin tener precauciones con la veracidad de los datos Olea, Abad y Barrada (2010) realizan algunas consideraciones en relación a varios riesgos al momento de utilizar el internet para la aplicación de pruebas y las respuestas de los evaluados:

- Calidad. Cualquiera puede acceder a pruebas psicométricas que estén disponibles en la red en todo el mundo, aun de las que se desconocen las propiedades psicométricas. Un psicólogo competente sabe identificar bien los instrumentos de evaluación disponibles en la web que legítimamente han demostrado su utilidad, de aquellos que sirven únicamente como pasatiempos.
- Seguridad de la propia prueba, sobre todo cuando las puntuaciones tienen importantes consecuencias para los evaluados (admisión a un centro educativo, a un puesto de trabajo, acreditación profesional, etc.). Es común, que las personas desempleadas al iniciar procesos de selección se les apliquen diversas pruebas psicométricas, a las que con el paso del tiempo, el candidato tiene acceso y conocen de antemano. Es por ello que el acceso a los contenidos de la prueba y a la información que proporcionan los evaluados debe ser seguro y controlado. A veces internet puede entrar en colisión con la Ley de Protección de Datos.
- Control. las posibilidades de suplantación de identidad, es decir, que sean otras personas las que respondan la prueba. Una posible solución sería la aplicación controlada por supervisores que aseguren la identidad de los evaluados, que asignen las contraseñas oportunas de acceso y que controlen el cumplimiento de las condiciones de aplicación.
- Garantías tecnológicas. La aplicación informatizada puede suponer una amenaza a la validez de las puntuaciones si las condiciones de evaluación no están estandarizadas. Por ejemplo, algunas pruebas que incluyen información dinámica y tiempos limitados de respuesta son muy susceptibles a la velocidad de transmisión de la información por la red y a las características del ordenador y conexión que tiene cada evaluado.

Por otro lado, conviene no pasar por alto que las propiedades de una prueba, como la validez y la confiabilidad, no dependen sólo de los ítems que se aplican sino también de cómo se aplican, que el evaluador genere un ambiente adecuado de evaluación,

responder a dudas que se generen, garantizar que el evaluado dedica el tiempo adecuado a las instrucciones, etc.

La aplicación de las pruebas psicométricas con ayuda de sistemas informáticos supone ventajas y desventajas, a continuación se presentan algunas:

Ventajas:

- ✓ Las personas a evaluar pueden tener acceso a las pruebas de selección de personal o de certificación en cualquier parte del mundo y obtener los resultados de manera inmediata.
- ✓ Permiten economizar el proceso de puntuación y elaboración de perfiles, al mismo tiempo, mejoran la precisión y objetividad de las pruebas convencionales de lápiz y papel, al eliminar los errores que se comenten durante la puntuación manual.
- ✓ Las pruebas vía web proveen a las empresas con evaluaciones actualizadas y que aumentan su grado de confiabilidad.
- ✓ Los editores de pruebas al tener el acceso directo a bases de datos podrán realizar los estudios necesarios de validez de las puntuaciones y de “seguimiento” de las propiedades psicométricas de la prueba. Además, permite controlar que el “cliente” tenga acceso únicamente a la información que resulte pertinente.
- ✓ No permiten a los candidatos mirar todos los reactivos de la prueba, para tomar decisiones estratégicas acerca de la forma en la cual distribuirán su tiempo entre todos los reactivos.
- ✓ El uso de computadoras permite utilizar recursos que no están disponibles en pruebas de papel como filmaciones, grabaciones o animaciones 3D.

- ✓ Toman menos tiempo que las de papel, probablemente porque el responder con un clic al lado de la alternativa, es mucho más rápido que localizar y rellenar burbujas en la hoja de contestaciones.
- ✓ Para realizar una prueba web se necesita solamente el mouse para seleccionar las alternativas de información y de respuestas.

Desventajas

- ✗ Ocasiona una pérdida de la riqueza de las observaciones no formales que realizan los administradores durante la aplicación de la prueba a nivel individual.
- ✗ Presentan puntuaciones promedio, mayor dispersión de datos, distribuciones más normales y consistencias internas más grandes, es decir confiabilidad interna.
- ✗ La accesibilidad a pacientes con trastornos psiquiátricos y personas no familiarizadas con el uso de equipos computacionales dan como resultado puntuaciones no objetivas.
- ✗ La falta de acceso al internet, en algunos casos para algunas personas, los lleva a acudir a bibliotecas, escuelas, centros municipales y otros lugares a tomar las pruebas, lo que no genera un ambiente de aplicación adecuado.

La aplicación de las pruebas psicométricas por medio de las computadoras no significa el reemplazo del trabajo Psicólogo, ya que es imprescindible la participación de este para el buen funcionamiento y correcta aplicación, del mismo modo que en el formato lápiz-papel existen pautas para orientar a los evaluados, se sugiere que el profesional evaluador diseñe diversas pautas de acorde al proceso que está realizando con las variabilidades correspondientes del caso. Para ello es imprescindible estandarizar las herramientas evaluativas de acorde a la modalidad de aplicación de la misma.

PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

Este apartado tiene como objetivo presentar el proceso para determinar y medir las Competencias Laborales del Representante de Farmacia. Se describen las 5 etapas que se ejecutaron para determinar las Competencias Laborales para integrarlas en una batería de pruebas psicométricas mediante el Sistema de Evaluación Web que ocupó La Empresa, como instrumento para medir los factores psicométricos que componen a las competencias laborales de dicho puesto con el fin de conformar un proceso integral de evaluación de personal por competencias.

ETAPA 1: Análisis de Perfil de Puesto

El procedimiento descrito en este capítulo está alineado a las necesidades y políticas de **La empresa** de servicio de outsourcing con el propósito de que los candidatos que concursan para las diferentes vacantes de este puesto bajo el esquema de selección y evaluación sean los que cuenten con las capacidades, habilidades, conocimientos y competencias requeridas para un desempeño exitoso.

Durante la primera etapa participó la Coordinación de Atracción de Talento de la Empresa de servicio de outsourcing quien recopiló los perfiles de puesto de los diferentes clientes que se encuentran en la empresa con la misma posición, analizando las características que cada uno demanda para su personal tomando en cuenta la necesidad real de iniciar su fuerza de ventas a campo, entre ellos:

- a)** proyectos para lanzamiento de un nuevo producto en el mercado
- b)** drenado de canales por la sobresaturación en stock's en los puntos de venta, o
- c)** la compra venta de su producto para posicionarlo mejor en el mercado.

Al analizar y estudiar los perfiles, se elaboró el perfil de puesto del Representante de Farmacia (FarmaRep), al considerar que el Laboratorio necesitó una fuerza de ventas enfocada a la comercialización de sus productos. Dicho perfil fue enviado al cliente por parte de la Dirección de Recursos Humanos para obtener su validación y aprobación.

Después de 3 días del envío de perfil de puesto, se recibió respuesta por medio de correo electrónico, sobre la validación y aprobación del perfil. En el **Anexo A**, se presenta la descripción del perfil de puesto del FarmaRep aprobado por el cliente y el que se tomó como base para la determinación y definición de las competencias.

ETAPA 2: Definición de Competencias Laborales Representante de Farmacia (Farmarep)

En esta etapa, el objetivo fue determinar las competencias laborales del perfil de Farmarep. A través de una serie de sesiones en donde participaron varias áreas de la empresa de servicio de outsourcing quienes tienen relación directa con el Puesto, las cuales se enlistan a continuación:

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección Comercial (Líder de Proyecto de FarmaRep)
- Dirección de Ventas y Proyectos

Las sesiones fueron lideradas por la Dirección de Recursos Humanos en donde participaron:

- Dirección Comercial
- Dirección de Ventas y Proyectos
 - Coordinación de Campo Ciudad de México
 - Supervisión de Campo Ciudad de México
- Coordinación de Reclutamiento y Selección
 - Ejecutiva de Reclutamiento y Selección

A este Grupo participante durante las etapas del proceso se les nombró **Comité Experto**

En la primera sesión al tener la información de los objetivos, funciones clave y el rol de este puesto (Perfil de Puesto), se consideraron Propósito, Dimensiones y Responsabilidades Específicas, con el fin de identificar palabras clave y verbos para encontrar relación con los comportamientos esperados en cada candidato, los cuales se presentan a continuación.

En esta sesión se emplearon preguntas para identificar la importancia en el momento de la ejecución en campo y que fuera efectiva para garantizar la cobertura de la venta. En el texto se presentan subrayadas, las palabras clave y los verbos que se consideraron por consenso durante la sesión, llegando a esas conclusiones realizando las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el del propósito de Puesto?
- ¿Qué garantiza un resultado en la venta del portafolio de productos?
- ¿Qué debe realizar el ocupante del Puesto para lograr el objetivo?
- ¿Cuáles conductas favorecen al logro de objetivos?
- ¿Qué metas específicas deberá alcanzar el candidato al puesto?

Propósito del Puesto:

- a) Garantizar la cobertura de visita en punto de venta, así como de los objetivos de porcentaje de distribución de los productos que determine el Laboratorio, a través de una adecuada promoción y en su caso negociación, apegándose siempre a las políticas establecidas.
- b) Es responsabilidad de los **FarmaReps** mantener la excelente imagen profesional de las marcas ante los clientes, farmacias y/o distribuidores que le sean asignados.

Dimensiones Claves del Puesto o Alcance:

Identificar las oportunidades de negocio para asesorar, orientar, informar, sugerir y apoyar al farmacéutico y garantizar la disponibilidad de producto por SKU (presentación del producto) para el paciente en el punto de venta

Al discutirse y consensar los elementos antes planteados se determinaron las primeras palabras clave que conformarían el grupo de competencias a evaluar, presentándose en la **Tabla 10** la organización de la información.

PALABRAS CLAVE: COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIA
Garantizar la cobertura	Orientación a resultados
Adecuada promoción	Servicio al Cliente
Negociación	Negociación y Venta
Identificar oportunidades de negocio	Capacidad de Análisis
Mantener imagen profesional de las marcas con los clientes	Servicio al Cliente

Tabla 10. Análisis palabras clave del propósito y dimensiones del puesto (Elaboración Propia, 2017).

En la segunda sesión se presentó por parte de la Coordinación de Atracción de Talento al Comité Experto la delimitación de los comportamientos clave que se encontraron al analizar las Responsabilidades Específicas, siguiendo con la misma dinámica del planteamiento de las preguntas y subrayando comportamientos clave:

Responsabilidades Específicas:

1. Realizar 11 contactos efectivos diariamente (de lunes a viernes y sábados 6 contactos efectivos).
2. Horario abierto, dar cobertura en los distintos horarios de la farmacia a fin de ampliar la cobertura a un mayor número de empleados.
3. Conocimiento al 100% de la parrilla promocional y/o de los productos que determine el Laboratorio.

4. Mantener un promedio de conocimientos de la competencia mínimo del 80%; para cubrir este punto se aplicarán exámenes durante la capacitación y a lo largo del proyecto ya sea semanales o mensuales.
5. Realizar promoción de Nuevos Productos, apegado a las estrategias de lanzamiento.
6. Llevar el control de :
 - a. Stocks (inventarios y distribución-mayoristas).
 - b. Desplazamientos.
 - c. Resurtido.
 - d. Ofertas y promociones Especiales.
 - e. Verificación de vigencia de medicamento (caducidad).
 - f. Reportar agotamientos.
 - g. De ser el caso, ganar mayores espacios en anaquel previa negociación con Jefes, Dueños, Encargados de POS, aplicando para cualquier producto Farma (ético).
 - h. De ser posible, revisar mercadeo (exhibición, frentear, acomodar), para productos Farma (éticos) Monitoreo de Rx prescripción (recetas).
 - i. Monitoreo de mercado (acciones de la competencia).
 - j. Generación de Recomendación “Negociación” (cerrar ventas).
7. Mantener fichero de Farmacias actualizado.
8. Control, manejo y optimización de materiales.

9. Cobertura de presupuesto si es el caso.
10. Realizar Plan de Trabajo Mensual y Plan de Citas por semana.
11. Presentar llenado de Formato de existencias y de sellos acorde al plan de trabajo establecido.
12. Llevar el control adecuado de CALL-BOOK de sus Farmacias Asignadas.
13. Participación en juntas de inicio de ciclo con Fuerza de Ventas del Laboratorio.
14. Estar en constante comunicación con el Gerente de Distrito y Representantes de la zona para informar y actualizar actividades comerciales del territorio asignado (ofertas, competencia, desabasto, poco desplazamiento, etc.).

Del análisis de las palabras clave antes mencionadas, la discusión de estos elementos y con el consenso con el Comité Experto, en la **Tabla 11** se muestra la determinación de las competencias obtenidas.

PALABRAS CLAVE: COMPORTAMIENTOS	COMPETENCIA
Realizar 11 contactos efectivos	Tolerancia a la frustración
Cobertura en los distintos horarios....mayor número de empleados	Tolerancia a la frustración y Servicio al Cliente
Conocimiento al 100% de la parrilla promocional	Capacidad de Análisis
Conocimientos de la competencia	Capacidad de Análisis
Promoción de Nuevos Productos	Servicio al Cliente
Negociación con Jefes, Dueños, Encargados	Negociación y Venta
Monitoreo de mercado	Orientación a Resultados
Cobertura de presupuesto	Orientación a Resultados
actualizar actividades comerciales	Capacidad de Análisis

Tabla 11. Análisis palabras clave Responsabilidades del puesto (Elaboración Propia, 2017)

En la reunión final con el Comité Experto, después del análisis de las palabras clave, los comportamientos asociados y el perfil del puesto para conformar una fuerza de ventas que permita la **comercialización** de los productos, se llegó a la conclusión que las Competencias Laborales que deben de mostrar los candidatos al momento de la evaluación para el puesto de FarmaRep, son:

- Capacidad de Negociación y Venta
- Orientación a Resultados
- Capacidad de Análisis
- Tolerancia a la Frustración y
- Servicio al Cliente

En la **Tabla 12** se presenta la descripción acordada para de cada una de las competencias, con base en Alles (2006), el cual será el Diccionario de Competencias que alinea los procesos de evaluación a aplicar a los ocupantes del puesto de FarmaRep.

Es relevante mencionar que se tomó dicha descripción de la autora Alles, por ser una de las más representativas de la literatura de competencias, además de encontrar afinidad con los comportamientos clave que se determinaron durante las primeras sesiones.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Capacidad de negociación y venta	<p>Implica la acción de convencer, influenciar o impresionar a los clientes con objeto de que estén de acuerdo y contribuyan a logro de los resultados.</p> <p>Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.</p> <p>Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo</p>

Orientación a resultados	Capacidad de asumir la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, apegándose a los lineamientos de la estrategia de negocio y asegurando el cumplimiento de los compromisos establecidos. Con capacidad de trabajar de manera efectiva y autónoma.
Capacidad de Análisis	Capacidad para identificar y comprender posibles problemáticas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes con el fin de diagnosticar posibles causas e implementar planes de acción a corto, mediano y largo plazo
Tolerancia a la frustración	Habilidad para actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Servicio al cliente	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. Comprende el esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente, deseos de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con su pedidos, deseos y expectativas

Tabla 12. Descripción competencias, a partir de Alles (2006)

Al tener delimitadas las competencias con su descripción, se tomaron en cuenta también para la elaboración de la Guía de Entrevista para alinear el proceso de Selección.

Etapas 3: Matriz de factores psicométricos vs Competencias Laborales

Esta etapa fue liderada por la Coordinación de Atracción de Talento y revisada por la Dirección de Recursos Humanos, así como con apoyo de 2 Ejecutivos de Atracción de

Talento con formación en Psicología, para analizar el perfil de puestos, el Diccionario de Competencias aprobado por el Comité Experto con la finalidad de perfilar los factores psicométricos presentes en cada una de las competencias laborales para ser integrados en la batería psicométrica.

Se inició con la identificación de comportamientos clave en la definición de las competencias, los cuales se muestran en la **Tabla 13**.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS CLAVE
Capacidad de negociación y venta	Implica la acción de convencer, influenciar o impresionar a los clientes con objeto de que estén de acuerdo y contribuyan a logro de los resultados. Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Convencer, Influenciar o impresionar a clientes. • Constancia en la ejecución de propósitos • Mantenerse firme y constante en prosecución de acciones • Continuar hasta lograr el objetivo
Orientación a resultados	Capacidad de asumir la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, apegándose a los lineamientos de la estrategia de negocio y asegurando el cumplimiento de los compromisos establecidos. Con capacidad de trabajar de manera efectiva y autónoma.	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos • Apegarse a los lineamientos de la estrategia • Trabajar de manera efectiva y autónoma
Capacidad de Análisis	Capacidad para identificar y comprender posibles problemáticas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y comprender posibles problemáticas • Reconocer información significativa

	con el fin de diagnosticar posibles causas e implementar planes de acción a corto, mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y coordinar datos relevantes para diagnosticar causas e implementar planes de acción
Tolerancia a la frustración	Habilidad para actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con eficacia en situaciones de presión
Servicio al cliente	<p> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. Comprende el esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente, deseos de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con su pedidos, deseos y expectativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar sensibilidad por necesidades • Esfuerzo por conocer y resolver problemas del cliente • Satisfacer a los clientes con el compromiso personal

Tabla 13. Competencias y Comportamientos Clave (Elaboración Propia, 2017)

Una vez identificados los comportamientos clave de las competencias Laborales del Diccionario, se consultó el Catalogo del Sistema de Evaluación Web, Armstrong Web que contiene 155 factores psicométricos a elegir según las necesidades de la evaluación (ver **Anexo B**), con la finalidad de relacionar competencias Labores con los Factores que por su descripción permitieran la medición de las Competencias determinadas para el Farmarep para predecir el mejor desempeño del personal que ingresa con los diferentes clientes para el logro de los objetivos.

Los Factores psicométricos forman parte de una prueba estandarizada, con validez y confiabilidad, lo que permitió contar con una herramienta objetiva, por lo que en la

Tabla 14, se muestra las competencias, los factores psicométricos y la prueba que los miden.

COMPETENCIAS	FACTORES PSICOMÉTRICOS	PRUEBA PSICOMÉTRICA
Capacidad de Negociación y Venta	Aptitud General para la Venta, Asertividad, Receptividad	Aptitud para Ventas (APV), Factores de Personalidad (FP)
Orientación a Resultados	Agresividad Comercial, Empuje, Competitividad, Apego a Normas, Tenacidad	Aptitud para Ventas (APV), Técnica Cleaver (CL), Factores de Personalidad (FP)
Capacidad de Análisis	Razonamiento Lógico, Coeficiente Intelectual, Análisis - Síntesis, Razonamiento Numérico	Factores de Personalidad (FP), Adaptación de la escala de Inteligencia Terman (TER)
Tolerancia a la Frustración	Tolerancia a la Frustración, Tensión	Aptitud para Ventas (APV), Factores de Personalidad (FP)
Servicio al Cliente	Empatía, Sociabilidad, Extroversión, Comunicación Verbal	Aptitud para Ventas (APV), Factores de Personalidad (FP), Adaptación de la escala de Inteligencia Terman (TER)

Tabla 14. Determinación de Factores psicométricos según comportamientos clave de las competencias FarmaRep. (Elaboración Propia, 2017)

A continuación se muestra la descripción de los factores psicométricos que se seleccionaron de la totalidad de la prueba para el perfil de Farmarep, tomados del Manual de Usuario del Sistema de Evaluación, rev. 27-06-2016, versión 17.7.

Así mismo en el **Anexo C** se presentan las cuatro fichas técnicas de las pruebas psicométricas que fueron utilizadas para el presente reporte; Prueba de Aptitud para las Ventas, **Técnica Cleaver**, **Factores de Personalidad** y **Adaptación de la Escala De Inteligencia Terman**.

PRUEBA APTITUD PARA VENTAS (APV)

Evalúa la disposición y la aptitud general para la venta; indica las áreas de oportunidad y de reforzamiento para el vendedor en las dimensiones de la personalidad relacionadas con esta aptitud. Arroja, un índice global de la aptitud general para desempeñarse en el área de ventas que indican las áreas de oportunidad y de reforzamiento del vendedor.

Las áreas que se evalúan son: Receptividad, Empatía hacia el cliente, Autocontrol, Manejo de situaciones frustrantes, Capacidad de adaptación, Competitividad, Seguridad en sí mismo, Dinamismo y Agresividad.

Los factores que se describen a continuación, son lo que formaron parte de la evaluación del Farmarep.

APV Aptitud General para la Venta. Capacidad general para llevar a cabo de manera exitosa la labor de ventas.

APV Competitividad. Es la capacidad para manejar situaciones difíciles con el fin de alcanzar un objetivo. Tiene que ver con el adecuado manejo de conflictos, la seguridad de sí mismo, dinamismo, empuje y capacidad de correr riesgos, o incluso buscarlos activamente, con tal de alcanzar el objetivo deseado.

APV Receptividad. Engloba habilidades como empatía, tolerancia a la frustración, apertura a situaciones y personas desconocidas, flexibilidad y buen Autocontrol.

APV Tolerancia a la Frustración. Es la capacidad para sobreponerse a los fracasos, así como para evitar sentirse herido de manera personal en las situaciones adversas.

APV Agresividad Comercial. Evalúa la capacidad para buscar, enfrentar y manejar conflictos y desacuerdos de manera adecuada con miras a un objetivo, por encima de lo que otros puedan pensar u opinar (aprobación social)

APV Sociabilidad. Es el grado de extroversión y participación social del individuo. Tiene que ver con el gusto por actividades en compañía de otros, así como la capacidad de

establecer nuevas relaciones interpersonales. Puntajes por encima del promedio muestran a una persona interesada en las relaciones interpersonales.

TÉCNICA CLEAVER (CL)

Mide el nivel de compatibilidad entre las características del puesto vacante y las características de la persona evaluada, en cuatro dimensiones: dominancia, influencia, constancia y apego. Se aplica a cualquier nivel dentro de la organización (operativos, mandos medios, gerenciales y directivos).

Los factores que a continuación se describen son lo que formaron parte de la evaluación del Farmarep.

CL Empuje. La capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.

CL Apego a normas. Habilidad para desarrollar trabajos respetando normas procedimientos establecidos.

FACTORES DE PERSONALIDAD (FP)

Esta prueba mide tendencias de la personalidad en 16 factores básicos y cuatro secundarios. Su objetivo es conocer a profundidad los rasgos de personalidad para contar con elementos para predecir la conducta en determinadas circunstancias.

Los factores psicométricos que se tomaron para medir al Farmarep son los siguientes:

FP (B) Razonamiento lógico. Habilidad para resolver problemáticas usando el razonamiento y como la capacidad de aprendizaje ante nuevos contenidos ofrecidos por el ambiente.

FP (E) Asertividad. Tendencia a imponer la propia voluntad sobre otros.

FP (Q4) Tensión. Reacción y nivel de energía ante situaciones de presión.

FP (QS1) Extroversión. Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales.

FP (QS3) Tenacidad. Nivel de perseverancia ante los objetivos.

ADAPTACIÓN DE LA ESCALA DE INTELIGENCIA TERMAN (TER)

La prueba mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual; presenta una visión desglosada de las funciones de la inteligencia como: vocabulario, abstracción, síntesis, información, análisis, juicio, concentración, atención y planeación.

Los factores empleados para finalidad de este reporte fueron:

TER Coeficiente Intelectual. Nivel del potencial intelectual para resolver problemáticas.

TER (III) Comunicación verbal. Da información sobre la riqueza y amplitud, que una persona ha desarrollado dentro de su ambiente, en cuanto a expresiones verbales se refiere. Tiene que ver con la correcta dirección de la atención, así como con la comprensión correcta de ideas y conceptos.

TER (IV) Análisis – Síntesis. Requiere que la persona conceptualice los principios básicos de las cosas, a través de la clasificación de la importancia, la organización de la información y la selección de lo más relevante en base a la lógica establecida previamente.

TER (X) Razonamiento numérico. Mide el razonamiento con cantidades, a través del análisis y la observación de un todo, para determinar las partes faltantes. Muestra la capacidad para encontrar “puntos críticos” o fallas dentro de la totalidad de una situación y, la capacidad para abstraer información y aplicar este conocimiento en la solución de problemas.

Al contar con la equivalencia entre los factores psicométricos y las competencias, las cuales fueron autorizadas por la Dirección de Recursos Humanos, se inició por parte de la Coordinación de Atracción de Talento con la ponderación de cada uno de los

factores que permitieron la predicción, actividad que se aborda en la siguiente etapa del proceso.

ETAPA 4: Criterio de ponderación de Factores Psicométricos

Con base en lo que proporciona el Sistema de Evaluación Web el cual determina los niveles de todas las competencias, donde “1” es el valor mínimo y el “5” el valor máximo, en la **Figura 16** se presenta ejemplo de la escala tomada por captura de pantalla.

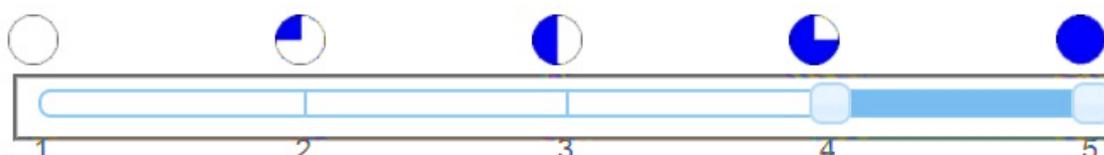


Figura 16. Niveles competencias laborales, a partir del Sistema de Evaluación Web

Al considerar que los niveles que presenta el sistema solo van del mínimo al máximo, se determinó por parte de Recursos Humanos emplear escalas numéricas las cuales poseen cierto número de categorías establecidas en términos descriptivos a las que se le atribuye de antemano valores numéricos convencionales, quedando la escala con su descripción de la siguiente manera:

1. Muy Bajo: No domina ni aplica los elementos necesarios para desarrollar la actividad inherente a la competencia.
2. Bajo. Cuenta con los elementos mínimos necesarios, pero no ha desarrollado las habilidades para llevar a cabo la actividad inherente a la competencia,
3. Moderado. Conoce y aplica los elementos necesarios desarrollar la actividad inherente a la competencia.
4. Alto. Tiene un gran dominio de los elementos necesarios para desarrollar la actividad inherente a la competencia.
5. Muy Alto: Excelente dominio de los elementos necesarios para desarrollar la actividad inherente a la competencia.

Considerando los niveles que permite emplear el Sistema de Evaluación Web se analizó entre los dos Ejecutivos de Atracción de Talento la ponderación mínima necesaria que debe mostrar el candidato evaluado para ser considerado viable, tomando como base la descripción de las competencias y lo que evalúa cada factor psicométrico reportado con anterioridad.

La matriz se presentó a la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Comercial y Dirección de Ventas y proyectos para contar con el Visto Bueno y comenzar con la carga en el Sistema de Evaluación Web la cual se muestra en la **Tabla 15**.

Competencia	Factor Psicométrico	Nivel de Dominio				
		1	2	3	4	5
Capacidad de Negociación y Venta	Aptitud General para la Venta					
	Asertividad					
	Receptividad					
Orientación a Resultados	Agresividad Comercial					
	Empuje					
	Competitividad					
	Apego a Normas					
	Tenacidad					
Capacidad de Análisis	Razonamiento Lógico					
	Coeficiente Intelectual					
	Análisis – Síntesis					
	Razonamiento Numérico					
Tolerancia a la Frustración	Tolerancia a la Frustración					
	Tensión					
Servicio al Cliente	Empatía					
	Sociabilidad					
	Extroversión					
	Comunicación Verbal					

Tabla 15. Concentrado de 18 Factores Psicométricos con nivel de Dominio para el FarmaRep (Elaboración Propia, 2017)

En la **Figura 17**, se muestra pantalla del Sistema de Evaluación Web con la ponderación final de cada Factor Psicométrico.

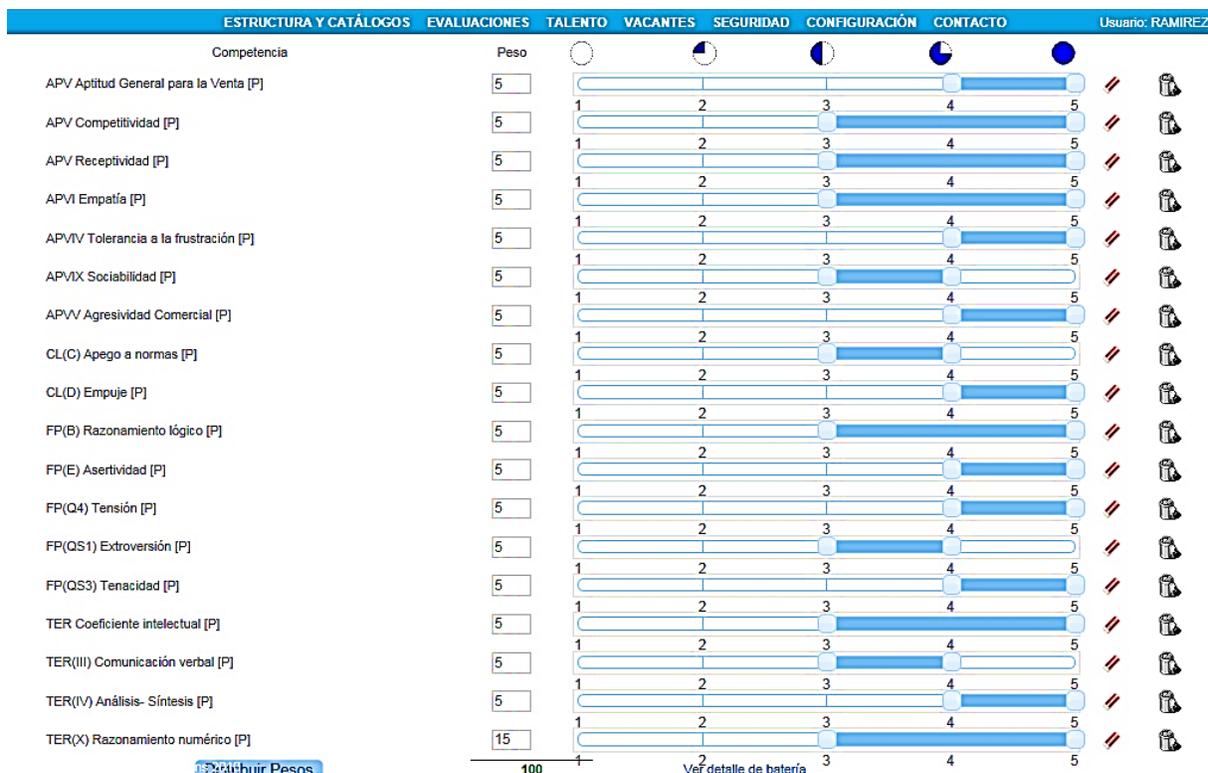


Figura 17. Ponderación factores psicométricos desde Sistema Evaluación Web (captura de pantalla tomado de Armstrong Web, 2017).

ETAPA 5. Integración del perfil en el Sistema de Evaluación Web

En esta sección, como eslabón final de todo el proceso previamente reportado para el logro de la medición de los factores psicométricos de las competencias del puesto de Farmarep, se llevó a cabo la carga en el Sistema de Evaluación Web de todos los factores con su ponderación establecida con la finalidad de contar con una herramienta válida y confiable para la toma de decisiones e incorporar a la empresa candidatos que cubran los objetivos.

El proceso que se describe a continuación se basó en las indicaciones que proporcionó el Manual de Usuario desde el Módulo Perfil de Puesto, el cual se ilustrará con capturas de pantalla mostradas de la **Figura 18 a la Figura 20**, donde se ingresó la carga de la información necesaria para definir las características que un candidato

deberá poseer para desempeñar con éxito un determinado puesto. En la **Figura 18**, se muestra la captura de pantalla, al ingresar en el Sistema de Evaluación Web el Perfil de Puesto.

ESTRUCTURA Y CATÁLOGOS **EVALUACIONES** **TALENTO** **VACANTES** **SEGURIDAD** **CONFIGURACIÓN** **CONTACTO**

Perfil de puesto

Dirección: VENTAS PROYECTOS

Área o Departamento: Proyectos

Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nivel jerárquico del puesto: - Selecciona una opción -

Dirección del puesto al que reporta: VENTAS PROYECTOS

Área o Departamento del puesto al que reporta: Proyectos

Puesto al que reporta: Gerente de Distrito/Supervisor

Persona a la que reporta el puesto / Jefe inmediato: - Selecciona una opción -

Tipo de contratación:

- Base
- Becario
- Eventual
- Freelance
- Honorarios
- Por proyecto
- Servicio social
- Subcontrato por agencia

Agregar Eliminar

Por proyecto

Figura 18. Pantalla de Perfil de Puesto en el Sistema de Evaluación Web (captura de pantalla tomado de Armstrong Web, 2017).

Para dar de alta un “Perfil de Puesto” siga los siguientes pasos:

- 1) Seleccione la Dirección
- 2) Seleccione el “Área o Departamento”
- 3) Seleccione el “Puesto”
- 4) Elija el Nivel Jerárquico del Puesto
- 5) Seleccione el “Puesto al que reportará” el puesto que está creando (en caso de que exista)
- 6) Seleccione de la lista “Persona a la que reportará” y que ocupa el puesto del Jefe Inmediato (en caso de que exista).

- 7) Seleccione el tipo de contratación y de clic en “Añadir” (Puede agregar hasta 3 opciones).
- 8) Seleccione el “Horario” en el cual trabajará la persona que ocupe la vacante y de clic en el botón “Añadir”.
- 9) Podrá completar desde el Perfil Demográfico hasta el Perfil de Idiomas. Para expandir la sección de ingresar los datos que requiere el perfil, dé clic en el botón del signo de (+); en algunas secciones deberá seleccionar los datos necesarios dentro de los catálogos. Ejemplo en la **Figura 19**.

The image shows a web interface with a blue header containing navigation tabs: ESTRUCTURA Y CATÁLOGOS, EVALUACIONES, TALENTO, VACANTES, SEGURIDAD, CONFIGURACIÓN, CONTACTO, and Usuario. Below the header, there are two main sections: 'Perfil Demográfico' and 'Perfil Escolar'.

Perfil Demográfico:

- Estado Civil: Casado(a), Divorciado(a)/Separado(a), Soltero(a), Unión libre, Viudo(a). To the right, there are five 'Req.' checkboxes.
- País de Origen: Req.
- Género: Femenino, Masculino
- Edad: Mínima: Req., Máxima: Req.
- Domicilio:
 - País: Req.
 - Estado: Req.
 - Deleg. o Municipio: Req.
 - Zona Geográfica: Req.

Perfil Escolar:

- Grado: Req.
- Estatus:
- Título: Req.
- Área Profesional:
- Profesión: Req.
- Otro: si

Buttons: 'Agregar' (blue), 'Eliminar' (blue).

Figura 19. Pantalla Perfil Demográfico y Perfil Escolar en el Sistema de Evaluación Web (captura de pantalla tomado de Armstrong Web, 2017).

- 10) El Perfil de competencia es una sección primordial ya que permite definir las competencias necesarias para el puesto. Los beneficios de seleccionar completamente las competencias desde este apartado son:

- ✓ Asociar las competencias (técnicas, de entrevista, factores psicométricos o Competencias Armstrong) al puesto, para que, al ser utilizado en una

vacante, el sistema identifique que evaluaciones pueden asignarse para medir el nivel de esa competencia como se presenta en la **Figura 20**.

- ✓ Generar y establecer en el sistema de baterías.
- ✓ Generar posteriormente reportes comparativos que permitan identificar claramente el perfil de competencias necesarias del puesto VS los resultados de los evaluados. (Manual de Usuario, pág. 58)

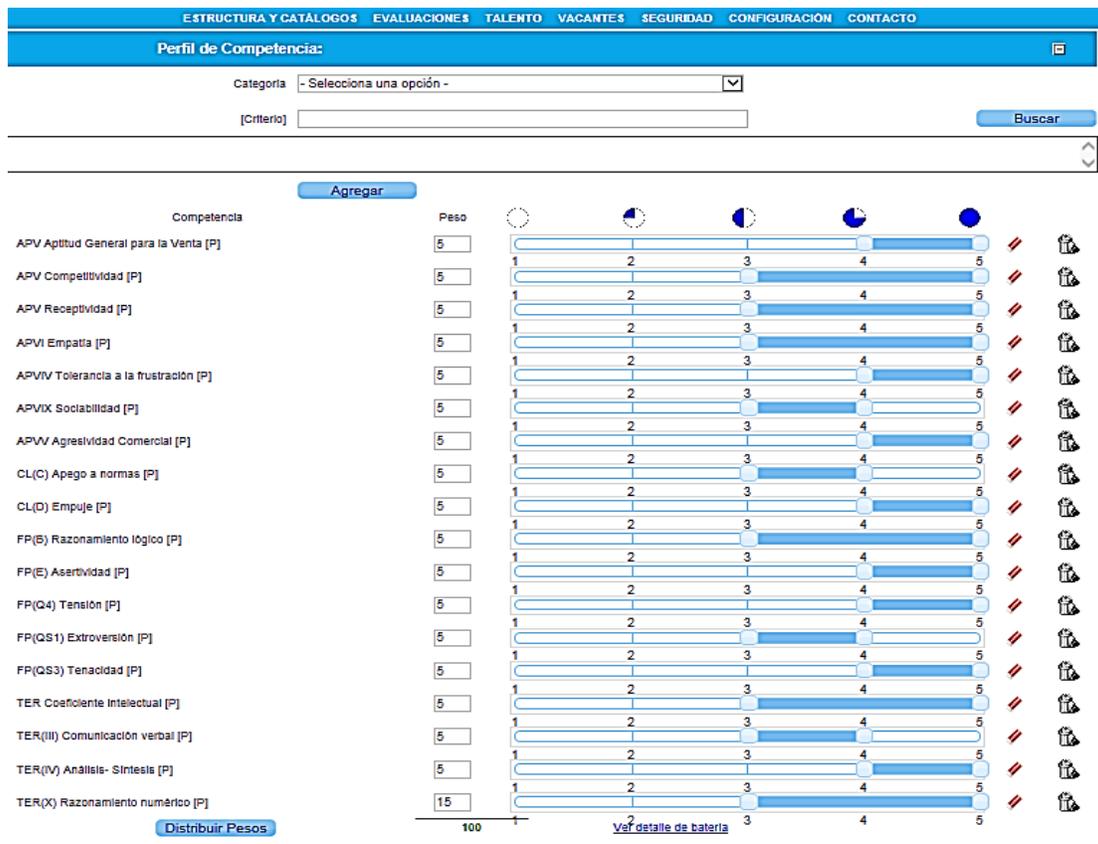


Figura 20. Pantalla Perfil Competencias en el Sistema de Evaluación Web (captura de pantalla tomado de Armstrong Web, 2017).

El Manual de Usuario del Sistema de Evaluación Web explica que los beneficios de emplear el apartado de Perfil de Competencias dentro de la plataforma es asociar las competencias al Puesto y que el sistema identifique que evaluaciones pueden asignarse para medir el nivel de esa competencia. Lo que resulta de gran importancia para la finalidad de este presente trabajo y de donde surge el llevar a cabo la medición de competencias por medio de los factores psicométricos del Perfil de Puesto de

FarmaRep, favoreciendo el uso de instrumentos integrales, como parte de un proceso para medir las competencias laborales del personal que se integra a las empresas con la finalidad de predecir su desempeño superior.

En el **Anexo C** se presenta el perfil que se cargó en el Sistema de Evaluación Web, integrando el nivel de dominio de cada competencia del perfil de puesto FarmaRep que se empleó para medir a cada candidato que se postuló para las diferentes vacantes de la fuerza de venta.

El diagrama flujo que se presenta en la **Figura 21**, concentra cada una de las etapas que se llevó a cabo para medir las Competencias Laborales por medio de factores psicométricos del perfil de FarmaRep.

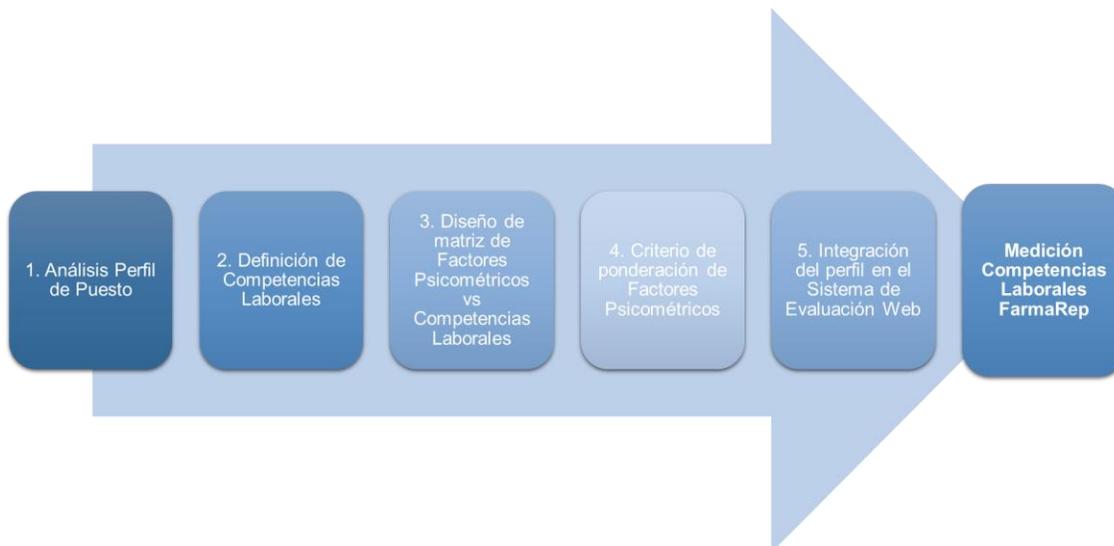


Figura 21. Diagrama de Flujo de las 5 Etapas para medir factores psicométricos por competencias Laborales del Perfil de Puesto Farmarep.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

ANÁLISIS Y RESULTADOS

El análisis y resultados que se obtuvieron al medir las Competencias Laborales del perfil de Farmarep se describen y se presentan en tres etapas:

Etapa 1. Análisis y resultados de evaluación psicométrica enfocados a la medición de los factores psicométricos de la fuerza de ventas.

Etapa 2. Plan de incentivos por cobertura de ventas por Farmarep, rentabilidad de la fuerza.

Etapa 3. Índice de Rotación en el primer semestre de la fuerza de Ventas.

Es importante señalar que los resultados que se presentan están delimitados a aquellos FarmaRep reclutados, seleccionados, evaluados y contratados en la Ciudad de México y zona Centro-Sureste de la República Mexicana, donde la cantidad de personas es el más grande en las fuerzas de ventas por la importancia del mercado.

La parte Norte de la República recluta y evalúa desde la sede de Monterrey, la parte del Bajío y Pacífico atiende desde Guadalajara siendo en la Zona Sureste y Centro desde la Cd. De México, en la **Figura 22** se muestra la distribución de las zonas.

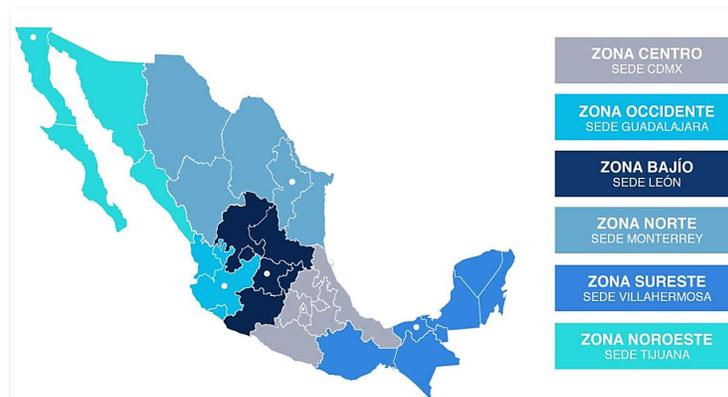


Figura 22. Mapa de Cobertura Nacional por sedes (Elaboración propia a partir de información brindada por La Empresa, 2017)

Una de las intenciones de haber realizado este proceso de medir a los candidatos desde un modelo de competencias por parte de la Coordinación de Atracción de

Talento del Valle de México, es presentar argumentos y evidencias objetivas para implementar de manera general el mismo esquema de evaluación en las dos sedes restantes, homogenizando el proceso de medición por Competencias Labores del Puesto de Farmarep a nivel nacional.

Etapa 1. Resultados de evaluación psicométrica enfocados a la medición de los factores psicométricos de la fuerza de ventas.

La fuerza de ventas que nos ocupa en el presente reporte, inició sus operaciones en el campo en el mes de Octubre del 2016, arrancando con una Estructura Piloto a la que se le nombró como la Fase 1, conformada por 26 FarmaRep en las principales plazas por importancia de su mercado (potencial), con el fin de lograr un objetivo en ventas-comercialización y demostrar al cliente la rentabilidad del negocio e impulsar la expansión de Farmarep en Fases sucesivas. A la fecha se encuentra dicho proyecto en la Fase 3, logrando un total de 41 posiciones a nivel nacional.

El presente reporte se enfoca en la primera fase del proyecto con **16 plazas** distribuidas en: **14 en Valle de México y 2 Puebla**. En la **Tabla 16** se muestra la distribución de arranque.

NACIONAL	PROPUESTA FARMAREP	
	Plazas	Potencial Mercado
CIUDAD DE MEXICO	23.27	14
CIUDAD DE MONTERREY	5.26	4
CIUDAD DE GUADALAJARA	4.63	4
TIJUANA –BCN	3.19	2
PUEBLA –PUEB	2.38	2

Tabla 16. Distribución Nacional FarmaRep.- FASE 1 (Elaboración propia a partir de información brindada por La Empresa, 2017)

Este apartado tiene como tema central presentar los resultados de la medición, se comienza con los puntajes obtenidos durante la aplicación. Se presentan los resultados de la evaluación psicométrica por competencias por FarmaRep que por cuestiones de

confidencialidad de cada uno de los empleados, se presentaran como Farmarep 1, Farmarep 2. En el **Anexo D**, se presentan los 16 reportes de resultados arrojados por el Sistema de Evaluación y en la **Tabla 17** se muestra el concentrado general de las puntuaciones obtenidas en la fuerza de ventas.

Cabe destacar que del total (16 FarmaRep) contratados para la fuerza del Valle de México y Puebla, el 81.25% su evaluación fue Viable y el 18.75% Con Reservas. Es importante mencionar que el Sistema de Evaluación Web arroja los resultados bajo un Semáforo de Viabilidad:

- Verde= Viable. Indica que la persona coincide de 81-100% con el puesto
- Ambar= Con reservas. Indica que la persona coincide del 61 al 80% con el puesto.
- Rojo= No afín. Indica que cubre en porcentaje del 0 a 60% con el puesto.

ZONA	NOMBRE	SEMÁFORO DE VIABILIDAD		
		Viable 100% - 81%	Con reserva 80.99% - 61%	No afín 60.99% - 0%
FR Mayorista	FarmaRep 1	85.00%		
	FarmaRep 2	91.25%		
	FarmaRep 3	86.25%		
Ruta 0103	FarmaRep 4	90.00%		
	FarmaRep 5	88.75%		
	FarmaRep 6	90.00%		
	FarmaRep 7	90.00%		
Ruta 0203	FarmaRep 8		66.25%	
	FarmaRep 9	82.50%		
	FarmaRep 10		65.00%	
	FarmaRep 11	90.00%		
	FarmaRep 12		80.00%	
Ruta 0209	FarmaRep 13	87.50%		
	FarmaRep 14	95.00%		
	FarmaRep 15	87.50%		
	FarmaRep 16	85.00%		

Tabla 17. Concentrado resultados Evaluación Psicométrica FarmaRep (Elaboración propia, 2017)

Etapa 2. Plan de incentivos por cobertura de ventas por Farmarep, rentabilidad de la fuerza.

Al ser personal que se mide por su productividad y desempeño, cuentan con un objetivo medible y alcanzable de acuerdo a la ruta de trabajo asignada que corresponde a una cuota de ventas del portafolio de productos a promocionar y vender con los diferentes clientes a cargo, parámetro que permite evaluar la efectividad de la selección del personal, siendo la cantidad tope a percibir de \$7,500.00 al 100% de cobertura.

Durante los primeros 2 meses después del ingreso de cada uno de los FarmaRep seleccionados se les proporciona un Bono Garantía del 80% cantidad equivalente a \$6,000.00 mensuales con la finalidad de apoyar en la curva de aprendizaje y adaptación al nuevo empleo, tiempo que le permitirá al nuevo empleado el conocimiento de su zona, atención y sondeo de sus clientes y su seguimiento para que posterior a este periodo se observe su rentabilidad, trabajo y resultados para ser medido de acuerdo a sus resultados.

En la **Tabla 18**, se muestra el concentrado general de los incentivos que han percibido los FarmaRep desde inicio del proyecto en Octubre del año 2016 realizando un corte a Mayo 2017, ordenados por promedio de mayor a menor.

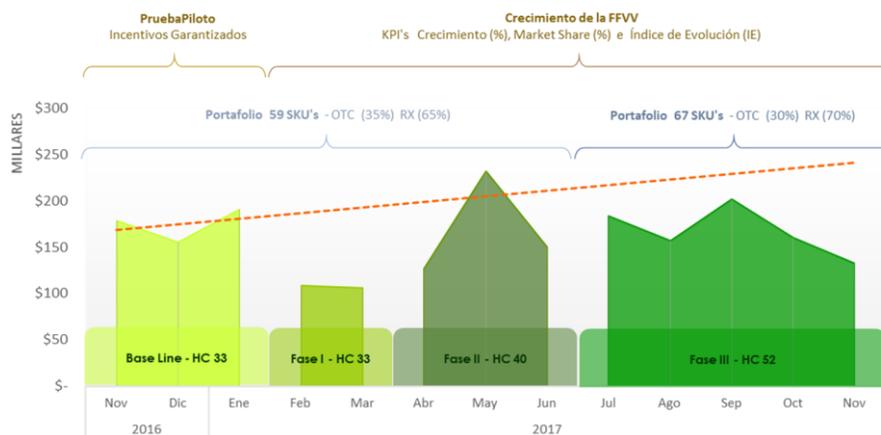
Es importante mencionar que por las auditorías de mercado que se emplean dentro de la industria farmacéutica, como el Análisis Territorial de Ventas (ATV) para medir el sell out de la venta, es decir por medio de las auditorías de mercado, viene con un desfase de 2 meses, por lo que el pago de los resultados obtenidos se realiza bajo esta misma lógica.

ZONA	NOMBRE	INCENTIVO DE OCTUBRE PAGADO EN DICIEMBRE GARANTIA	INCENTIVO DE NOVIEMBRE PAGADO EN ENERO GARANTIA	INCENTIVO DICIEMBRE PAGADO EN FEBRERO	INCENTIVO ENERO PAGADO EN MARZO	INCENTIVO FEBRERO PAGADO EN ABRIL	INCENTIVO DE MARZO PAGADO MAYO	PROMEDIO
Ruta 0203	FarmaRep 9		\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 2,968	\$ 10,543	\$ 6,504

Ruta 0209	FarmaRep 15	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 7,489	\$ 9,692	\$ 3,650	\$ 4,706	\$ 6,384
Ruta 0103	FarmaRep 4	\$-	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 2,548	\$ 9,688	\$ 6,079
Ruta 0105	FarmaRep 6	\$ -	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 1,708	\$ 9,972	\$ 5,893
FR Mayorista	FarmaRep 1	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 3,514	\$ 4,496	\$ 2,663	\$ 6,545	\$ 4,305
Ruta 0206	FarmaRep 12	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 5,071	\$ -	\$ 3,650	\$ 8,087	\$ 4,202
Ruta 0210	FarmaRep 16	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ -	\$ 5,832	\$ 3,178	\$ 7,346	\$ 4,089
Ruta 0202	FarmaRep 8	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 3,120	\$ -	\$ 2,653	\$ 10,341	\$ 4,029
Ruta 0104	FarmaRep 5	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 1,811	\$ 1,708	\$ 3,650	\$ 8,929	\$ 4,025
Ruta 0101	FarmaRep 2	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 3,023	\$ -	\$ 2,758	\$ 9,985	\$ 3,942
Ruta 0205	FarmaRep 11	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ -	\$ 2,758	\$ 6,695	\$ 3,863
Ruta 0102	FarmaRep 3	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ -	\$ 2,758	\$ 2,128	\$ 10,473	\$ 3,840
Ruta 0204	FarmaRep 10	\$6,000	\$ 6,000	\$ 3,267	\$ -	\$ 2,548	\$ 9,020	\$ 3,709
Ruta 0207	FarmaRep 13	-	\$ 12,000	\$ -	\$ -	\$ 3,650	\$ 11,017	\$ 3,667
Ruta 0208	FarmaRep 14	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ 3,598	\$ 10,717	\$ 3,579
Ruta 0201	Farmarep 7	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 2,446	\$ 448	\$ 2,758	\$ 7,851	\$ 3,376

Tabla 18. Concentrado incentivos FarmaRep, con desfase a 2 meses

En la **Figura 23**, se muestra una tendencia del pago de incentivos durante las 3 fases del proyecto, que en octubre del 2017 se cumplió un año de su arranque mostrando resultados positivos en los ingresos económicos del Farmarep, traducándose en venta del portafolio de productos del cliente en el mercado hasta del 400%.



Nota: Para efectos de la Tendencia, no se consideró el monto de *Incentivos Pagados* durante el periodo de Base Line, en virtud de que se otorgaron garantizados.

Fuente: Resultados Fuver 2016-2017 (Plataforma de Reporteo), Reportes Monthly Overview Grupo Nichos, Control Nóminas RH Grupo Nichos.

Figura 23. Tendencia de incentivos de Octubre 2016 a Octubre 2017 proporcionado por la empresa, 2017)

Al analizar entre los resultados del sistema de evaluación web de aquellos Farmarep que puntuaron con reservas y comparar el promedio de los incentivos durante los 6 primeros meses del proyecto, como se muestra en la **Tabla 19**. Se puede observar que no correlacionan los resultados de la evaluación con un buen desempeño en la venta, sus ingresos económicos son por arriba en comparación con los Farmarep que puntuaron como Viables en la medición de las competencias por medio del sistema de evaluación.

ZONA	NOMBRE	PROMEDIO INCENTIVOS	RESULTADO PSICOMETRIA SEMAFORO DE VIABILIDAD	
			Viable 100%-81%	Con reserva 80.99%-61%
Ruta 0203	FarmaRep 9	\$ 6,504	82.50%	
Ruta 0209	FarmaRep 15	\$ 6,384	87.50%	
Ruta 0103	FarmaRep 4	\$ 6,079	90.00%	
Ruta 0105	FarmaRep 6	\$ 5,893	90.00%	
FR Mayorista	FarmaRep 1	\$ 4,305	85.00%	
Ruta 0206	FarmaRep 12	\$ 4,202		80.00%
Ruta 0210	FarmaRep 16	\$ 4,089	85.00%	
Ruta 0202	FarmaRep 8	\$ 4,029		66.25%

Ruta 0104	FarmaRep 5	\$	4,025	88.75%
Ruta 0101	FarmaRep 2	\$	3,942	91.25%
Ruta 0205	FarmaRep 11	\$	3,863	90.00%
Ruta 0102	FarmaRep 3	\$	3,840	86.25%
Ruta 0204	FarmaRep 10	\$	3,709	65.00%
Ruta 0207	FarmaRep 13	\$	3,667	87.50%
Ruta 0208	FarmaRep 14	\$	3,579	95.00%
Ruta 0201	Farmarep 7	\$	3,376	90.00%

Tabla 19. Comparativo entre incentivos y resultado de evaluación psicometrica (Elaboración propia, 2017)

Etapa 3. Índice de Rotación en el primer semestre de la fuerza de Ventas.

Se presenta como un parámetro más el Indicador de Rotación de Personal que se manifestó en la Fuerza de Ventas de este Laboratorio durante los primeros 7 meses de inicio de la Fase 1.

Se entiende el concepto de rotación de personal como el cambio **de empleados** en una **empresa**, debido a despedidos o renuncias y tener que ser reemplazados por otros que cubren sus puestos y asuman sus funciones.

En **La Empresa** se tienen definidos 4 grupos que se reportan al momento de la salida de los empleados en los diferentes proyectos siendo:

- Promoción Interna: Personal que es contratado directamente por el Laboratorio del cual formaba parte, dejando de ser plantilla por medio de outsourcing y se adhiere a la plantilla del Laboratorio.
- Promoción Externa: Personal que es contratado por medio de otra empresa ajena al outsourcing con mejora en prestaciones e ingresos.
- Motivos Personales: Personal que renuncia de manera voluntaria
- No apego a normas: Personal que solicita la baja el propio cliente, debido a su falta de apego a las normas establecidas dentro del trabajo.

El índice de rotación según Grados (2013) se determina por el número de empleados que se integran a la empresa y por el número de empleados que se separan de la organización, con relación a la cantidad total promedio del personal con que cuenta la empresa en un periodo determinado, la fórmula matemática para calcular el Índice de Rotación es:

$$IRP = [(A+B)/2] / [(P_1+P_2) / 2] * 100$$

Donde:

IRP: Índice de Rotación de Personal.

A: Número de empleados contratados durante el periodo considerado (altas)

B: Número de empleados que se separaron durante dicho periodo (bajas)

P₁: Número de empleados al comienzo del periodo

P₂: Número de empleados al final del periodo

Para calcular el Índice de Rotación de Personal de la fuerza de ventas, es importante tomar en cuenta que se inició el proyecto en Octubre del 2016 con 26 Farmarep y para Mayo del 2017 el número total fue de 31 empleados con 7 bajas durante ese periodo a nivel nacional.

En la **Tabla 20** se muestra concentrado del número de altas y bajas por sedes mientras que en la **Tabla 21** se muestra el detalle de las bajas por fecha y motivo de separación.

Plazas por Sede	Altas Octubre 2016	Altas para Mayo 2017	Bajas para mayo 2017
CIUDAD DE MEXICO	14	-	2
Puebla	2	-	-
Querétaro	-	1	-
Toluca	-	1	-
CIUDAD DE MONTERREY	4	-	-
Chihuahua	-	1	-

Cd. Juárez	-	1	-
CIUDAD DE GUADALAJARA	4	-	2
Tijuana	2	-	3
León	-	1	
TOTAL	26	5	7

Tabla 20. Concentrado de alta y bajas de Octubre 2016 a Mayo 2017 (Elaboración propia, 2017)

En la tabla 20 se observa que la sede de la Ciudad de México presentó 2 bajas en comparación con la sede de Guadalajara con 5 movimientos.

Número de bajas	Zona y sede a cargo	Fecha de Baja	Motivo de salida
1	Tijuana (Sede Guadalajara)	07 de Noviembre de 2016	Ausentismo
2	Ciudad de México (Sede CdMx)	19 de Noviembre de 2016	Temas personales
3	Ciudad de México (Sede CdMx)	23 de Noviembre de 2016	Temas personales
4	Guadalajara (Sede Guadalajara)	01 de Marzo de 2017	No apego a normas
5	Tijuana (Sede Guadalajara)	17 de Abril de 2017	Temas personales
6	Guadalajara (Sede Guadalajara)	15 de Mayo de 2017	Promoción Externa
7	Tijuana (Sede Guadalajara)	31 de Mayo de 2017	Promoción Externa

Tabla 21. Bajas de Farmarep durante los primeros 7 meses. (Elaboración propia, 2017)

Al calcular el Índice de rotación de la fuerza de ventas a nivel nacional resulta un 14.5%, relativamente alto, sin embargo, al ser una fuerza de ventas que se conformó por primera vez no se cuenta con un índice de rotación previo para realizar una comparación. Sin embargo, si es posible realizar una comparación entre las sedes Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México, donde se encontró: 46.15% de rotación en la sede de Guadalajara, quien ha presentado mayor movimiento en su plantilla, Ciudad de México con un 8% de rotación, mientras que Monterrey es nula, no presento bajas durante los 7 primeros meses de la fuerza de ventas.

CONCLUSIONES

El abordar el tema de las competencias laborales en el ámbito laboral, lleva a un debate sobre el cómo medirlas y evaluarlas con el fin de obtener información que permita tomar decisiones tanto para la selección, contratación y planes de carrera. Se han encontrado dos enfoques, uno a favor de emplear las pruebas psicométricas para medir las competencias laborales, siempre y cuando se calibren para obtener la información necesaria y por otro lado los que están en contra de emplearlas con el argumento de que no fueron desarrolladas para medir lo complejo de las competencias laborales. Por lo que el presente reporte ha resaltado la importancia de emplear las herramientas de medición con las que cuenta el profesional de la psicología como son las pruebas psicométricas, las cuales son un instrumento complementario para la selección de personal, si bien no han sido desarrolladas para medir competencias en sí mismas, la elección de de las pruebas psicométricas es indispensable, ya que hay pruebas que miden algunas competencias de manera independiente.

Considero qué los instrumentos psicométricos, no agotan todas las vías que se pueden utilizar para diagnosticar las competencias laborales en las personal, pues en la práctica y los conocimientos dentro del área de la psicología, se abre todo un camino de posibilidades. Existen una variedad de métodos hoy en día para la medición de las competencias, se puede aplicar un método u otro, e inclusive de combinarlos, las pruebas psicométricas son una excelente herramienta cuando son complementadas con una entrevista profunda por competencias, una entrevista técnica y un Assessment Center en función de obtener la mayor cantidad de información posible y con objetividad.

Existen a disposición del especialista en recursos humanos una seria de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar las competencias, algunos de ellos responde a concepciones tradicionales y otros, a partir de estas, han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con metodología propia.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

- La muestra que formó parte de este reporte laboral, no es significativa por lo que se propone aplicar la batería psicométrica a una población más amplia con la finalidad de probar su confiabilidad de los resultados obtenidos.
- Ocupar el instrumento con población a nivel nacional, así como ejecutar el proceso de medir competencias laborales por medio del sistema de evaluación web en las sucursales de Guadalajara, Monterrey, León y Tijuana para ver su eficacia en el momento de la selección y comprobar que los resultados obtenidos en el a Ciudad de México se repliquen en esas sucursales.
- No basta, que la Empresa, seleccione al personal bajo un esquema de competencias laborales, sino que deberá gestionar todos los procesos bajo este mismo, es decir, ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar los recursos humanos como lo señala la gestión de recursos humanos por competencia laborales.
- Se propone retomar estos resultados obtenidos de la fuerza de ventas de Farmarep y realizar la comparación con algún otro proyecto que tengan los mismos objetivos comerciales que cubrir dentro de la empresa, con la finalidad de tener un parámetro más de eficacia de la batería de pruebas psicométricas.
- Las competencias laborales es un tema de investigación de manera recurrente, por lo que expertos siguen proponiendo métodos de evaluación, uno de los más contemporáneos es el CompeTEA un cuestionario de autoinforme dirigido específicamente a la evaluación de las competencias tal como se entienden actualmente en el contexto laboral, por lo cual, se sugiere realizar la aplicación a toda la fuerza de ventas de Farmarep, siendo una población total considerando las 3 fases de crecimiento, de 41 empleados y comparar los resultados obtenidos con la Batería Psicométrica aplicada en el momento de la selección y los resultados que se obtengan del cuestionario CompeTEA.

- Se sugiere utilizar, para futuras investigaciones en el tema, el Diccionario de Comportamientos de Martha Alles, quien muestra ejemplos de comportamientos para cada grado de competencia, bajo la premisa de que los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado, es decir, evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia, esto con la finalidad de emplearla como guía en la fase de la definición de las Competencias Laborales.
- Una de las limitaciones que considero importantes para dar mayor metodología al presente reporte, es someter el procedimiento al propuesto por García (2012) principalmente al momento de definir los comportamientos que forman parte de las competencias:

Previo al uso el método:

1. Definir las competencias centrales que la organización requiere.
 2. Definir operacionalmente las competencias centrales que se han elegido.
 3. Definir qué comportamientos serán evidentes para mostrar las competencias especificadas.
 4. Especificar la escala que se utilizará en la evaluación.
 5. De acuerdo a las competencias seleccionadas, buscar aquellos ejercicios o dinámicas grupales que puedan generar el resultado para que emerjan las competencias a evaluar.
 6. Entrenar a las personas que apoyaran y fungirán como otro evaluador (o varias).
- Una limitación, que se desconocía al momento de plantear los perfiles de competencia, es que el proveedor del sistema de evaluación web no cuenta con una justificación teórica que respalde la relación del nivel o rango de competencia (1, 2, 3, 4, 5) contra el porcentaje del semáforo de resultados

(Viable, Con reserva y No afin), emplea una operación matemática por desviación. Si en el perfil se selecciona un nivel del 3 al 4 para cada competencia y la persona cae en ese nivel tendrá el 100% cubierta esa competencia, sin embargo si no cae y se aleja a la izquierda (requiere reforzar) o a la derecha (esta excedido) y se le resta un 25% de esa competencia, tal relación no tiene correspondencia teórica y conceptual sobre el tema.

REFERENCIAS

- Aba Consultores (2015). *¿Matriz de habilidades o de competencias?* México. Recuperado de <https://www.abaconsultores.com.mx/2015/07/21/matriz-de-habilidades-o-de-competencias/>
- Almanza, M. & Archundia, E. (2015). *El outsourcing y la planeación fiscal en México*. México: Universidad de Guanajuato.
- Alles, M. (2006). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. (1ra. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Aragón, L. (2015). *Evaluación Psicológica. Historia, fundamentos teóricos-conceptuales y psicometría*. (2da. ed.). México: El Manual Moderno.
- Arribas, D. y Pereña, J. (2015). *Manual CompeTEA*. (3ra. ed.). Madrid: Tea. Recuperado de http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/COMPETEA_Extract_manual_2015.pdf
- Armstrong Intellectual Captital Solution, Manual de Usuario, Rev. 27-06-16, Ver. 17.7.
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento Humano en el ámbito laboral*. (5ta. ed.). México: Pearson.
- Bernié, M. y D'Aboville, A. (2003). *Los test de Selección de Personal*. España: DEUSTO.
- Calixto, G., Encarnación, O., Hernández, G., & Flores, E. (10 de Octubre de 2013) Comisión Representativa Ante Organismos de Seguridad Social. Obtenido de Outsourcing, Maestría en Contribuciones de la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP. <http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2013/10/CROSS-Informe-2013-10.pdf>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (9na. ed.) México: McGraw-Hill.
- Cohen, J. y Swerdlik, E. (2006). *Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición*. (6ta. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Conde, S. (2015, Septiembre 7). *Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>
- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E., y García, C. (2017). Work Competences at Western Bank Discount. *Revista Orbis*, 12 (36), 45-64.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ta. ed.). México: Ed. Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª. ed.). México: Ed. Pearson.
- Escobar, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Estudios Gerenciales*, julio - septiembre, 31-55.
- Expansión (2016). *México, en el top 5 de "Outsourcing" en América Latina*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2017 del sitio web http://expansion.mx/economia/2016/02/11/mexico-en-el-top-5-de-outsourcing-en-america-latina?internal_source=PLAYLIST
- Fórneas, J. (2008). *Outsourcing*. España. NETBIBLIO, S.L. Recuperado el 13 de septiembre de 2017 del sitio web <https://books.google.com.mx/books?id=d7rLNUweTZwC&pg=PA4&dq=Outsourcing,+NETBIBLIO,+S.L&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYIKWHu4XXAhXE7IMKHRfOBP8Q6AEIJjAA#v=onepage&q=Outsourcing%2C%20NETBIBLIO%2C%20S.L&f=false>
- Gallegos, C. (2009). COPARMEX. Obtenido de Consideraciones sobre el Outsourcing del personal: <http://coparmex.org.mx>

García, M. (2012). *Competencias Laborales. Método para Evaluarlas*. México: Trillas.

Gamarra T., C. (2012). *Medición de inteligencia en adolescentes y adultos según la modalidad de aplicación: tradicional e informatizada*. Revista de investigación en psicología, 15(2), 99+. Retrieved from <http://link.galegroup.com/apps/doc/A371470736/IFME?u=pu&sid=IFME&xid=2840cc89>

Godínez, R. y Aceves, P. (2014). El surgimiento de la industria farmacéutica en México (1917-1940). Revista mexicana de ciencias farmacéuticas, 45(2), 55-68. Recuperado en 30 de enero de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-01952014000200007&lng=es&tlng=es.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Ed. Pearson.

González, A. (2014). *Outsourcing y su impacto en la economía de México*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-y-su-impacto-en-la-economia-de-mexico/>

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. (4ta. ed.). México: Manual Moderno.

Ibañez, C. (S/año). *Evaluación Psicológica. Lecciones Introductorias*. Servicio editorial de la Universidad del País Vasco. Recuperado de https://kupdf.com/download/introduccion-a-la-evaluacion-psicologica_589d08eb6454a7fc19b1e921_pdf

Katsurayama, M., & Reis e Silva, S., & Napoleão Eufrazio, W., & Araújo de Souza, R., & d'Ávilla Becker, M. (2012). Testes informatizados como auxílio na seleção em recursos humanos. *Psicologia: Teoria e Prática*, 14 (2), 141-151.

Lèvy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Malo, D. (2008). *La medición en psicología como herramienta y como Reflexión ética en el ejercicio del psicólogo*. Psicogente 11 (19), pp, 46-51. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/2688/2715>
- Manríquez, L. (2012). ¿Evaluación en competencias? *Estudios Pedagógicos, XXXVIII* (1), 367-380.
- Molinar, J., Escoto, M., García, R. y Bautista, E. (2012). *Evaluación computarizada de pruebas psicológicas mediante el procesamiento digital de imágenes*. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17 (2), 415-426.
- Olea, J., Abad, F. y Barrada, J. (2010). Tests informatizados y otros nuevos tipos de tests. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 97-107.
- Ojeda, A. y Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17 (1), 171-187.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (S/Año). La elaboración de perfiles de exigencias. 09 de Enero de 2018, de Academia Edu. Recuperado de https://www.academia.edu/8835701/LA_ELABORACION_DE_PERFILES_DE_EXIGENCIAS
- Pereira, M., Gutiérrez, G., Sandra, P.; Sardi H. L. y Villamil, P. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Enero-Junio, 69-105.
- Rodríguez, N. (S/Año). La medición de las competencias. Psico Consult C.A. Recuperado de <http://www.psicoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/LA-MEDICION-DE-LAS-COMPETENCIAS.pdf>
- Rentería, C. (2012). *Manual de Reclutamiento 2.0 en Outsourcing* (Tesina de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. (2da. ed.). Argentina: Paidós.

- Sandoval, F., Miguel, V. y Montaña, N. (S/Año). Evolución del Concepto de Competencia Laboral. Recuperado de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Tornimbeni, S., Perez, E. & Olaz, F. (2013). *Introducción a la psicometria*. (1ra. ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Vega, N. (2016). Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional. *Educación Médica Superior*, 30(3), 627-638. Recuperado en 26 de Julio de 2017, del sitio web http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300016&lng=es&tlng=es.
- Werther. W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6ta. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Zayas, P. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/metodos%20y%20procedimientos%20para%20la%20determinacion%20de%20los%20perfiles%20de%20competencias.htm>
- Zayas, P. (2011). *El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de ocupación*. Ejemplo de dependiente gastronómico en la rama turística. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/pmza.htm>

ANEXOS

ANEXO A

Perfil FarmaRep

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Título del Puesto: Farma Rep	Fecha: 4 Agosto 2016
División/Dirección o Gerencia/Departamento: Ventas	Puesto al que Reporta: Supervisor, Gerente
Propósito del Puesto: <ul style="list-style-type: none">c) Garantizar la cobertura de visita en punto de venta, así como de los objetivos de porcentaje de distribución de los productos que determine el Laboratorio, a través de una adecuada promoción y en su caso negociación apegándose siempre a las políticas establecidas.d) Es responsabilidad de los FarmaReps mantener la excelente imagen profesional de las marcas ante los clientes, farmacias y/o distribuidores que le sean asignados.	
Dimensiones Claves del Puesto o Alcance: <p>Identificar las oportunidades de negocio para asesorar, orientar, informar, sugerir y apoyar al farmacéutico y garantizar la disponibilidad de producto por SKU (presentación del producto) al paciente en el punto de venta</p>	
Responsabilidades Específicas: <ul style="list-style-type: none">15. Realizar 11 contactos efectivos de lunes a viernes y sábados 6 contactos efectivos.16. Horario abierto, dar cobertura en los distintos horarios de la farmacia a fin de ampliar la cobertura a un mayor número de empleados.17. Conocimiento al 100% de la parilla promocional y/o de los productos que determine el Laboratorio.18. Mantener un promedio de conocimientos de la competencia mínimo del 80%; para cubrir este punto se aplicarán exámenes durante la capacitación y a lo largo del proyecto ya sea semanales o mensuales.19. Realizar promoción de Nuevos Productos, apegado a las estrategias de lanzamiento.20. Llevar el control de :<ul style="list-style-type: none">k. Stocks (inventarios y distribución-mayoristas)l. Desplazamientosm. Resurtidon. Ofertas y promociones Especialeso. Verificación vigencia de medicamentop. Reportar agotamientosq. De ser el caso, ganar mayores espacios en anaquel previa negociación con Jefes, Dueños, Encargados de POS, aplicando para cualquier producto Farma (ético)r. De ser posible, revisar mercadeo (exhibición, frentear, acomodar), para productos Farma (éticos) Monitoreo de Rx prescripción (recetas)s. Monitoreo de mercado (acciones de la competencia)t. Generación de Recomendación "Negociación" (cerrar ventas)21. Mantener fichero de Farmacias actualizado22. Control, manejo y optimización de materiales23. Cobertura de presupuesto si es el caso24. Realizar Plan de Trabajo Mensual y Plan de Citas por semana25. Presentar llenado de Formato de existencias y de sellos acorde al plan de trabajo establecido26. Llevar el control adecuado de CALL-BOOK de sus Farmacias Asignadas.27. Participación en juntas de inicio de ciclo con FV del Laboratorio28. Estar en constante comunicación con el Gerente de Distrito y Representantes de la zona para informar y actualizar actividades comerciales del territorio asignado (ofertas, competencia, desabasto, poco desplazamiento, etc.)	

Relaciones externas:

- ⇒ Mayoristas
- ⇒ Distribuidores
- ⇒ Encargados de Farmacia
- ⇒ Dependientes de Farmacia

Relaciones internas :

- ⇒ Líderes de proyecto (Laboratorio)
- ⇒ Supervisor/Gerente de Distrito
- ⇒ Administrativo de Ventas
- ⇒ Efectividad de Ventas
- ⇒ Recursos Humanos

Perfil del Puesto

Escolaridad Licenciatura trunca en por lo menos el 40% en área Económico Administrativa

- ⇒ **Conocimientos:**
 - ⇒ Manejo de "neteo" (rentabilidad total obtenida por cada unidad monetaria vendida) de ofertas, cálculo de disponibilidad de producto, porcentajes, margen de utilidad, inventario ideal, agotados, nivel de servicio de mayorista
- ⇒ **Habilidades**
 - ⇒ Manejo de técnicas de ventas
 - ⇒ Análisis de reportes de productividad, distribución y existencias
 - ⇒ Habilidad para cálculos matemáticos
 - ⇒ Manejo de CallBook
- **Experiencia**
 - ⇒ 2 años mínimo en puesto similar o como Representante de Ventas de Farmacia, Promo vendedor, Promotor Mayorista
- **Otros requisitos**
 - ⇒ Conocimiento del territorio
 - ⇒ Automóvil
- **Manejo de PC**
 - ⇒ Word básico
 - ⇒ Excel intermedio
 - ⇒ Power Point básico
 - ⇒ Navegadores Internet: Internet Explorer, Mozilla, Google Chrome, Safari
 - ⇒ Fuver (se capacita)

ORGANIGRAMA: (Escriba los puestos del jefe inmediato, dos o tres colaterales y subordinados.)



ANEXO B

Catálogo de los 155 Factores Psicométricos del Sistema de Evaluación Web
- APTE Aptitud Espacial [P] -
- APV Aptitud General para la Venta [P] -
- APV Competitividad [P] -
- APV Receptividad [P] -
- APVI Empatía [P] -
- APVII Adaptabilidad [P] -
- APVIII Madurez [P] -
- APVIV Tolerancia a la frustración [P] -
- APVIX Sociabilidad [P] -
- APVV Agresividad Comercial [P] -
- APVVI Dominio [P] -
- APVVII Seguridad Personal [P] -
- APVVIII Energía física [P] -
- CCL(A/N) Estilo Negociador [P] -
- CCL(D/A) Estilo Democrático [P] -
- CCL(M/C) Estilo Conservador [P] -
- CCL(T/C) Estilo Emprendedor [P] -
- CEI Inteligencia Eductiva [P] -
- CL(C) Apego a normas [P] -
- CL(D) Empuje [P] -
- CL(I) Sociabilidad [P] -
- CL(S) Estabilidad [P] -
- EVI Aprecio por el Arte [P] -
- EVI Aprecio por el Poder [P] -
- EVI Aprecio por la Disciplina [P] -
- EVI Aprecio por la Gente [P] -
- EVI Aprecio por las Ganancias Económicas [P] -
- EVI Aprecio por los Conocimientos [P] -
- FP(A) Expresividad emocional [P] -
- FP(B) Razonamiento lógico [P] -
- FP(C) Estabilidad Emocional [P] -
- FP(E) Asertividad [P] -
- FP(F) Espontaneidad [P] -
- FP(G) Autodisciplina [P] -
- FP(H) Audacia [P] -
- FP(I) Sensibilidad [P] -
- FP(L) Susplicacia [P] -
- FP(M) Subjetividad [P] -
- FP(N) Astucia [P] -
- FP(O) Conciencia [P] -
- FP(Q1) Liberalidad [P] -

- FP(Q2) Autosuficiencia [P] -
- FP(Q3) Perfeccionismo [P] -
- FP(Q4) Tensión [P] -
- FP(QS1) Extroversión [P] -
- FP(QS2) Ansiedad [P] -
- FP(QS3) Tenacidad [P] -
s
- HON Confiabilidad [P] -
- HON Ética Laboral [P] -
- HON Integridad [P] -
- HON Lealtad Grupal [P] -
- HON Rechazo a comportamientos violentos [P] -
- HON Rechazo al consumo de sustancias prohibidas [P] -
- HONII A. Respeto por la propiedad ajena [P] -
- HONII B. Veracidad [P] -
- HONII C. Calidad/Profesionalismo [P] -
- HONII D. Responsabilidad [P] -
- HONII E. Sentido de Pertenencia [P] -
- HONII F. Apego a normas en ausencia de supervisión [P] -
- HONII G. Administración de Recursos [P] -
- HONII H. Administración del Tiempo [P] -
- HONII I. Respeto por los demás [P] -
- HONII J. Integridad [P] -
- HONII K. Rechazo al consumo de sustancias psicoactivas [P] -
- IAET(A) Orientación al logro [P] -
- IAET(B) Sentido de pertenencia [P] -
- IAET(C) Organizado [P] -
- IAET(D) Atención a los detalles [P] -
- IAET(E) Control emocional [P] -
- IAET(F) Aceptación de la autoridad [P] -
- IAET(G) Tenacidad [P] -
- IAET(I) Impulsividad [P] -
- IAET(K) Asertividad [P] -
- IAET(L) Liderazgo [P] -
- IAET(N) Compromiso [P] -
- IAET(O) Acercamiento [P] -
- IAET(P) Dirección de grupos [P] -
- IAET(R) Tipo Teórico [P] -
- IAET(S) Sociabilidad [P] -
- IAET(T) Actividad [P] -
- IAET(V) Vigor [P] -
- IAET(W) Aceptación de reglas y normas [P] -
- IAET(X) Aceptación [P] -

- IAET(Z) Adaptación al cambio [P] -
- IE A Resiliencia [P] -
- IE B Ecuanimidad [P] -
- IE C Tolerancia al estrés [P] -
- IE D Conocimiento y autocontrol emocional [P] -
- IE E Habilidad de Comunicación interpersonal [P] -
- IE F Sensibilidad interpersonal [P] -
- IE G Enfoque a resultados, seguimiento [P] -
- IE H Creatividad e innovación [P] -
- IE I Flexibilidad [P] -
- IE J Interés por la gente [P] -
- IE K Habilidad de negociación [P] -
- IE L Empatía [P] -
- IE M Actitud Positiva [P] -
- IE N Intuición [P] -
- IE O Manejo de relaciones interpersonales [P] -
- IE P Autoconfianza [P] -
- IE Q Congruencia [P] -
- IE R Vitalidad [P] -
- IE S Satisfacción personal [P] -
- IE T Sociabilidad [P] -
- IE U Calidad [P] -
- IE V Energía [P] -
- IE W Estabilidad emocional [P] -
- LCPP Cuadrante Analítico [P] -
- LCPP Cuadrante Conceptualizador [P] -
- LCPP Cuadrante Interpersonal - Intuitivo [P] -
- LCPP Cuadrante Secuencial - Organizador [P] -
- MOO Adaptabilidad social [P] -
- MOO Problemas interpersonales [P] -
- MOO Relaciones interpersonales [P] -
- MOO Sentido común [P] -
- MOO Supervisión [P] -
- MOO Toma de decisiones [P] -
- ORG PER. Organización Perceptiva [P] -
- PIA Capacidad intelectual [P] -
- PP Autodeterminación [P] -
- PP Autoestima [P] -
- PP Cautela [P] -
- PP Estabilidad Emocional [P] -
- PP Originalidad [P] -
- PP Relaciones personales [P] -
- PP Responsabilidad [P] -
- PP Sociabilidad [P] -
- PP Vigor [P] -
- PREP(A) Trabajo en Grupo [P] -

- PREP(B) Trabajo Rutinario Estable [P] -
- PREP(C) Trabajo Intelectual [P] -
- PREP(D) Ambiente Favorable [P] -
- PREP(E) Posición de Liderazgo [P] -
- PREV(0) Actividades al Aire Libre [P] -
- PREV(1) Interés Mecánico [P] -
- PREV(2) Interés por el Cálculo [P] -
- PREV(3) Interés Científico [P] -
- PREV(4) Interés Persuasivo [P] -
- PREV(5) Interés Artístico-Plástico [P] -
- PREV(6) Interés Literario [P] -
- PREV(7) Interés Musical [P] -
- PREV(8) Interés por el Servicio Social [P] -
- PREV(9) Interés por el trabajo de oficina [P] -
- TER Coeficiente intelectual [P] -
- TER(I) Memoria- Nivel cultural [P] -
- TER(II) Comprensión- Criterio [P] -
- TER(III) Comunicación verbal [P] -
- TER(IV) Análisis- Síntesis [P] -
- TER(V) Habilidad numérica [P] -
- TER(VI) Comprensión [P] -
- TER(VII) Conceptualización [P] -
- TER(VIII) Integración [P] -
- TER(IX) Clasificación [P] -
- TER(X) Razonamiento numérico [P] -

ANEXO C

FICHA TÉCNICA: PRUEBA APTITUD PARA VENTAS

OBJETIVO:

Evalúa la disposición y aptitud general para la venta y las dimensiones de personalidad que indicaran las áreas de oportunidad y de reforzamiento del vendedor.

JUSTIFICACIÓN:

Evalúa a través de situaciones concretas y específicas, enfocadas a la labor de ventas. Permite conocer los rasgos de personalidad y capacidades esenciales para desempeñarse con éxito como vendedor, así como un índice global de los resultados obtenidos. A partir del perfil obtenido se puede determinar estrategias de capacitación para mejorar las habilidades de venta del personal que ya forma parte de la organización.

POBLACIÓN:

Se emplea en el ámbito laboral para cualquier nivel jerárquico. Se aplica en adolescentes y adultos con un nivel cultural básico.

TOTAL DE REACTIVOS:

Está conformado por 87 reactivos con 3 opciones de respuesta, que constituyen situaciones específicas en las cuales un individuo debe elegir la solución que le parezca más adecuada.

TIEMPO DE APLICACIÓN:

Aproximadamente de 30-40 minutos.

FORMATO DE RESPUESTA:

Opción múltiple.

ÁREAS QUE EVALUA:

- Receptividad

- Empatía hacia el cliente
- Autocontrol
- Manejo de situaciones frustrantes
- Capacidad de adaptación
- Competitividad
- Seguridad en sí mismo
- Dinamismo
- Agresividad comercial
- Voluntad de dominio
- Apertura social y
- Aptitud general para ventas.

TIPO DE RESULTADO:

Para fines de interpretación se considera puntajes promedio a aquellos ubicados en los percentiles 50 y 60.

APLICACIONES:

Selección de personal, Capacitación y retroalimentación en cualquier área relacionada con el campo de las ventas.

ALCANCES Y LIMITACIONES:

Al interpretar el conjunto de la evaluación es importante tener en cuenta la importancia de cada rasgo o escala dependiendo del análisis del puesto, de la estructura de la empresa, del equipo de ventas donde se incorpore el candidato, así como del producto y de la configuración del mercado donde se desarrolle la actividad.

FICHA TÉCNICA: TÉCNICA CLEAVER

OBJETIVO:

Medir la compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo personal del evaluado.

JUSTIFICACIÓN:

Brinda una descripción de la conducta diaria natural que una persona exhibe al trabajar, así como las posibles limitaciones que tendrá cuando se encuentre bajo presión. Así mismo, proporciona información de cuál es la motivación interna para realizar un trabajo y qué tipo de conductas no naturales se esfuerza en emitir para lograr adaptarse. Muestra también cuales pueden ser las circunstancias y motivaciones externas que lo llevarán a un rendimiento óptimo.

POBLACIÓN:

Generalmente se usa en el ámbito laboral; sin embargo, puede ser de gran utilidad para la orientación vocacional o profesional y para el auto-conocimiento. Jóvenes mayores de 16 años, adultos con escolaridad mínima de bachillerato.

TOTAL DE REACTIVOS:

Se compone por 24 series de 4 adjetivos calificativos, donde el evaluado elige el adjetivo que más lo describa y el que menos lo describa.

TIEMPO DE APLICACIÓN:

Aproximadamente 25 minutos.

FORMATO DE RESPUESTA:

Opción múltiple.

ÁREAS QUE EVALUA:

- Dominancia o empuje (Drive)
- Influencia, relación o interés por la gente (Influence)
- Constancia o permanencia en una tarea (Steadiness)

- Apego, cumplimiento de normas o conciencia del deber (Consciousness)

TIPO DE RESULTADO

Se considera la auto-descripción de la persona en tres tipos de situaciones: Comportamiento Diario (T), Motivación (M) y Bajo presión (L). La tabla con resultados numéricos e información sobre las características principales de acuerdo al perfil obtenido. Coincidencia con perfiles clásicos o atípicos, en caso de que se presente. Resumen de interpretación de cada aspecto evaluado.

APLICACIONES:

Psicología laboral, selección de personal, promociones, capacitación, desarrollo organizacional y orientación vocacional.

ALCANCES Y LIMITACIONES:

Basada en auto-descripción, aporta información sobre la conducta laboral del evaluado en el momento actual y cómo adapta su conducta natural para responder a lo que le demanda el entorno. A ser complementada con evaluaciones de personalidad, estilo de pensamiento y habilidades gerenciales.

FICHA TÉCNICA: FACTORES DE PERSONALIDAD

OBJETIVO:

La prueba mide las tendencias de personalidad de un individuo en 16 factores fundamentales y 4 factores de segundo orden. Se debe entender por factores, rasgos o tendencias que comprenden la auto-descripción del evaluado.

JUSTIFICACIÓN:

La evaluación se constituye de reactivos que miden rasgos definidos y unitarios en su función, y psicológicamente significativos. No es un cuestionario compuesto de escalas arbitrarias; por lo contrario, son escalas que apuntan en forma directa a las estructuras básicas de la personalidad humana.

POBLACIÓN:

La evaluación fue diseñada para ser aplicada a adultos y jóvenes desde los 16 años con una escolaridad equivalente a secundaria. Su principal función es conocer a profundidad los rasgos del evaluado para predecir su conducta en diferentes circunstancias cotidianas.

TOTAL DE REACTIVOS:

187 reactivos.

TIEMPO DE APLICACIÓN:

40 minutos aproximadamente.

FORMATO DE RESPUESTA:

Opción múltiple.

ÁREAS QUE EVALUA:

- Calidez o Expresividad emocional
- Razonamiento o Inteligencia
- Estabilidad emocional

- Dominancia
- Vivacidad
- Conciencia del deber
- Audacia social
- Sensibilidad
- Atención
- Tendencia cognitiva
- Privacía
- Aprensión
- Apertura al cambio
- Certeza personal
- Perfeccionismo
- Tensión
- Extroversión
- Ansiedad
- Susceptibilidad e
- Independencia

TIPO DE RESULTADO

Se presenta una gráfica bipolar en stenes (escala 1 a 10) de dieciséis Factores Primarios. Las puntuaciones bajas (sten 1 a 3) se encuentran a la izquierda; del lado derecho se encuentra la descripción contraria con puntuaciones altas (sten 8 a 10); los resultados del sten 5 y 6 son considerados promedio y la tabla de resultados de los cuatro factores de Segundo Orden (combinaciones de factores primarios)

APLICACIONES:

Selección de personal, capacitación, promociones y manejo de conflictos.

ALCANCES Y LIMITACIONES:

La evaluación presenta una “configuración” de factores altos y bajos para cada evaluado. Es importante tomar en cuenta, que no hay rasgos negativos o positivos en sí mismos; la interpretación deberá considerar la relación entre todos los factores evaluados y complementar la información proporcionada con la aplicación de una batería completa de pruebas y con entrevista profunda con el fin de corroborar las hipótesis que surgen a partir de los resultados.

FICHA TÉCNICA: ADAPTACIÓN A LA ESCALA DE INTELIGENCIA TERMAN

OBJETIVO:

Medir la inteligencia o la capacidad de percibir y razonar adecuadamente.

JUSTIFICACIÓN:

Es de gran utilidad en la selección de personal, debido a que ayuda a tener una visión general y una predicción del potencial del candidato dentro del contexto laboral. Sin embargo, la información que proporciona esta prueba se debe de considerar como parte de una batería de pruebas, pues una prueba aislada, no brinda toda la información que se requiere para realizar una valoración completa.

POBLACIÓN:

La persona debe de contar con escolaridad suficiente para comprender problemas expuestos de forma escrita. Por la naturaleza de la información presentada, se requiere una escolaridad mínima de bachillerato. Se recomienda a niveles medios o superiores dentro de una organización.

TOTAL DE REACTIVOS:

La prueba se compone de 173 preguntas, las cuales están agrupadas por 10 grandes grupos.

TIEMPO DE APLICACIÓN:

27 minutos.

FORMATO DE RESPUESTA:

Opción múltiple, sin embargo, el evaluado debe contar con papel y lápiz para responder las preguntas de los grupos 5 y 10.

ÁREAS QUE EVALUA:

Coeficiente Intelectual (CI) y las siguientes habilidades/competencia:

- Información

- Juicio
- Vocabulario
- Síntesis
- Concentración
- Análisis
- Abstracción
- Planeación
- Organización y
- Atención.

APLICACIONES:

Selección de personal, orientación vocacional y evaluación.

ALCANCES Y LIMITACIONES:

Es de gran relevancia recordar que, todas las pruebas psicométricas, los resultados son únicamente indicadores de conducta, habilidades, valores o características personales que apoyan a visualizar cómo podría ser el desempeño de una persona en un trabajo cotidiano. Sin embargo, es necesario complementar la evaluación con otras técnicas, entrevistas, revisión curricular, investigación del desempeño en trabajos previos, causas de separación y evaluaciones complementarias.

ANEXO D



Perfil Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Dirección:	VENTAS PROYECTOS	Area o Departamento:	Proyectos
Nivel:		Tipo de contratación:	Por proyecto
Horario:	Tiempo completo	Dirección del Puesto al que reporta:	VENTAS PROYECTOS
Departamento del Puesto al que reporta:	Proyectos	Puesto al que reporta:	Gerente de Distrito/Supervisor
Reporta a:			

Datos Demográficos

Edad:	25 * - 45 *	Género:	Indistinto	Pais origen: *	México
País: *	México	Estado: *		Deleg. o Municipio: *	
Zona:		Estado Civil:			

Escolaridad

Grado	Carrera profesional	Estatus:	Trunco
Profesión:			

Experiencia Laboral

Años: *	1	Departamento:	Proyectos
Actividades:			Visita a farmacia de Cadena, Regional o Independiente Negociación de pedidos con farmacéuticos Stock, inventarios, desplazamientos Manejo de ofertas, neteo Relación con mayoristas y/o Farmacéuticos-encargados de farmacia

Software

	Dominio
Paquetería de Oficina - ATV *	80%
Paquetería de Oficina - excel ,pwer point,internet explo	70%

Otros

Cambio de residencia:	No	Viajes continuos:	Si	Auto:	Si
Sueldo requerido: \$	10500	Moneda:	Peso - México	Periodo:	Mensual
Sueldo deseado: \$	15000	Moneda:	Peso - México	Periodo:	Mensual

Perfil de Competencia

APV Aptitud General para la Venta [P]	5	1	2	3	4	5
APV Competitividad [P]	5	1	2	3	4	5
APV Receptividad [P]	5	1	2	3	4	5
APVI Empatía [P]	5	1	2	3	4	5
APVIV Tolerancia a la frustración [P]	5	1	2	3	4	5
APVIX Sociabilidad [P]	5	1	2	3	4	5
APVV Agresividad Comercial [P]	5	1	2	3	4	5
CL(C) Apego a normas [P]	5	1	2	3	4	5
CL(D) Empuje [P]	5	1	2	3	4	5
FP(B) Razonamiento lógico [P]	5	1	2	3	4	5
FP(E) Asertividad [P]	5	1	2	3	4	5
FP(Q4) Tensión [P]	5	1	2	3	4	5
FP(QS1) Extroversión [P]	5	1	2	3	4	5
FP(QS3) Tenacidad [P]	5	1	2	3	4	5
TER Coeficiente intelectual [P]	5	1	2	3	4	5
TER(III) Comunicación verbal [P]	5	1	2	3	4	5
TER(IV) Análisis- Síntesis [P]	5	1	2	3	4	5
TER(X) Razonamiento numérico [P]	15	1	2	3	4	5

* Datos requeridos

ANEXO D



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 1	Edad:	45 años.
Correo electrónico:	farmarep.1@hotmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep1" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	85.00%
--	--------

● Viable ● Con reserva ● No afín

100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%

*Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmare p

Nombre Completo:	Farmarep 2	Edad:	32 años.
Correo electrónico:	Farmarep.2@hotmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 2" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	91.25%
---	--------

● Viable ● Con reserva ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Aserividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 3	Edad:	31 años.
Correo electrónico:	farmarep.3@gmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 3" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	86.25%
---	--------

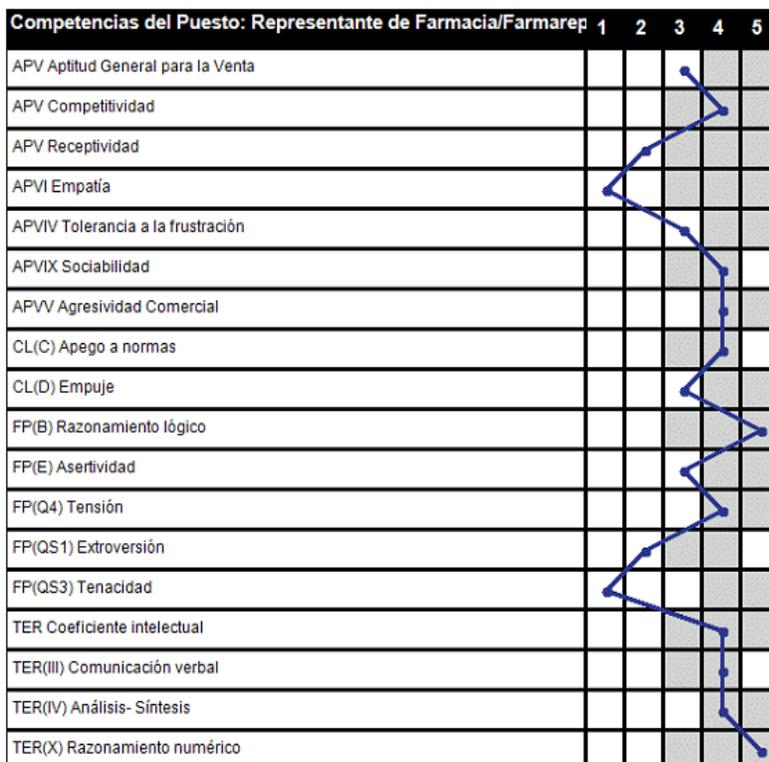
● Viable 100% - 81%
 ● Con reserva 80.99% - 61%
 ● No afin 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 4	Edad:	38 años.
Correo electrónico:	farmarep.4@hotmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 4" con "Representante de Farmacia/Farmarep" 90.00%

● Viable
 ● Con reserva
 ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 5	Edad:	37 años.
Correo electrónico:	farmarep.5@gmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 5" con "Representante de Farmacia/Farmarep" 88.75%

● Viable
 ● Con reserva
 ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 6	Edad:	47 años.
Correo electrónico:	farmarep.6@gmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 6" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	90.00%
---	--------

● Viable ● Con reserva ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 7	Edad:	41 años.
Correo electrónico:	farmarep.7@yahoo.com.mx	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 7" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	90.00%
---	--------

● Viable ● Con reserva ● No afin
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Famarep 8	Edad:	39 años.
Correo electrónico:	famarep.8@gmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Famarep 8" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	66.25%
--	--------

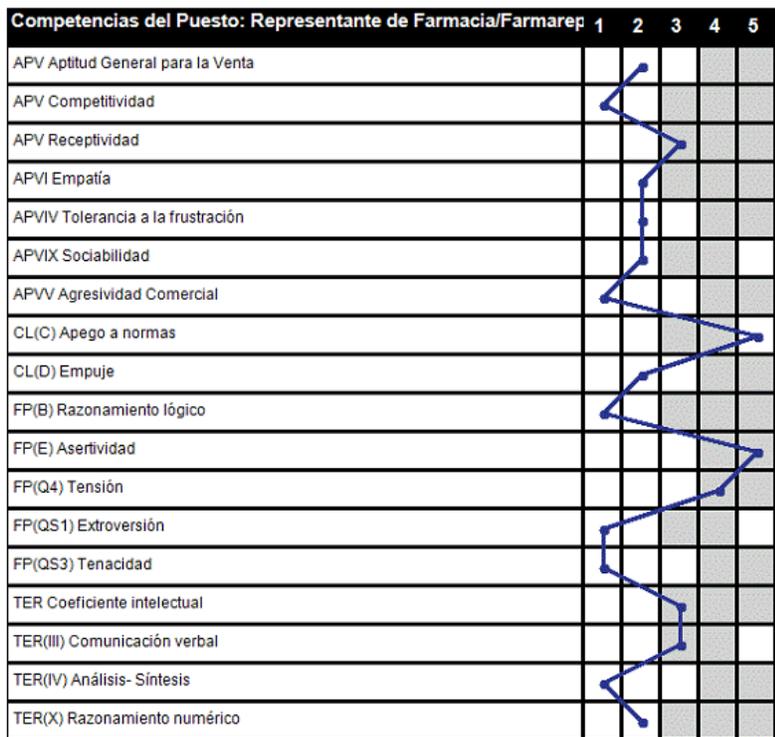
Viable Con reserva No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 9	Edad:	49 años.
Correo electrónico:	farmarep_9@gmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 9" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	82.50%
---	--------

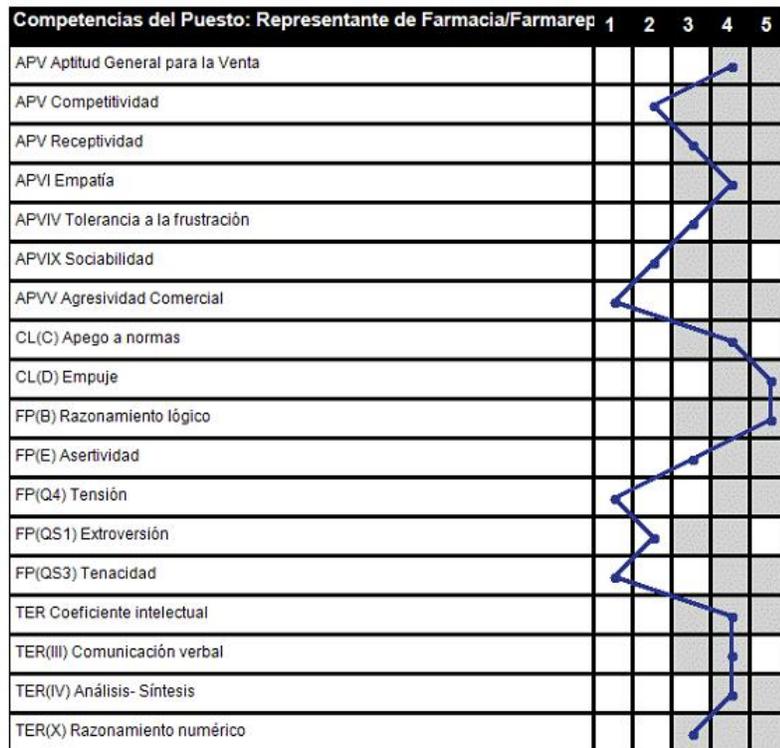
● Viable
 ● Con reserva
 ● No afin
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 10	Edad:	32 años.
Correo electrónico:	farmarep_10@hotmail.com	Impreso:	05/12/2017
Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 10" con "Representante de Farmacia/Farmarep"			65.00%

● Viable ● Con reserva ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 11	Edad:	32 años.
Correo electrónico:	farmarep.11@hotmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 11" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	90.00%
--	--------

● Viable
 ● Con reserva
 ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%

*Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 12	Edad:	48 años.
Correo electrónico:	farmarep.12@yahoo.com.mx	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 12" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	80.00%
--	--------

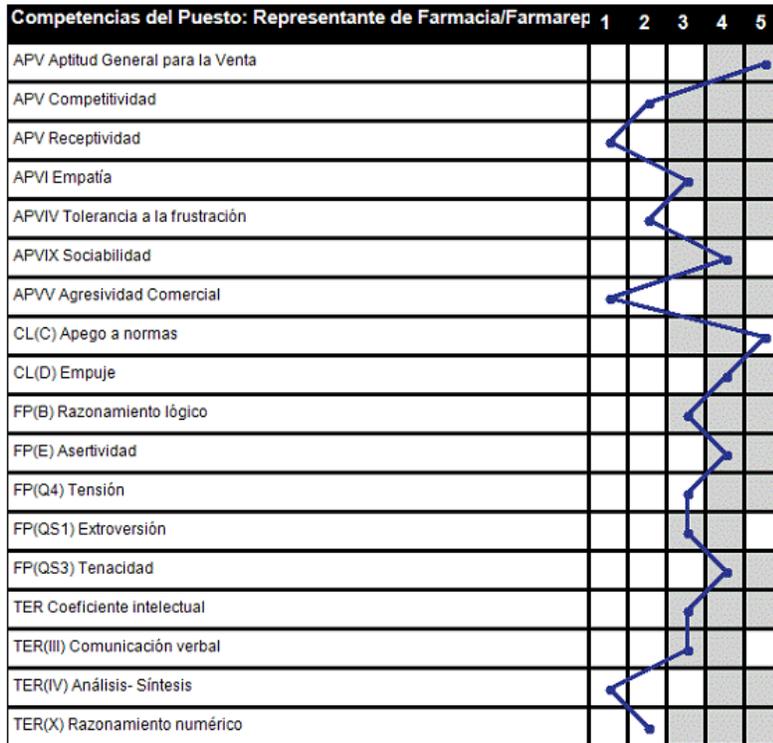
● Viable 100% - 81% ● Con reserva 80.99% - 61% ● No afín 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 13	Edad:	38 años.
Correo electrónico:	farmarep.13@gmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Erika Hernández Miranda" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	87.50%
--	--------

● Viable ● Con reserva ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 14	Edad:	36 años.
Correo electrónico:	farmarep.14@gmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 14" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	95.00%
--	---------------

● Viable ● Con reserva ● No afin
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Aserividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 15	Edad:	45 años.
Correo electrónico:	famarep.15@yahoo.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 15" con "Representante de Farmacia/Farmarep" 87.50%

● Viable ● Con reserva ● No afin
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto



Reporte por Competencias



Dirección: VENTAS PROYECTOS
 Departamento: Proyectos
 Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep

Nombre Completo:	Farmarep 16	Edad:	38 años.
Correo electrónico:	farmarep.16@hotmail.com	Impreso:	05/12/2017

Porcentaje de acercamiento que tiene "Farmarep 16" con "Representante de Farmacia/Farmarep"	85.00%
--	--------

● Viable
 ● Con reserva
 ● No afín
 100% - 81% 80.99% - 61% 60.99% - 0%
 *Tomando en cuenta solo el perfil de Competencias.



Perfil Persona



Perfil Puesto

Competencias del Puesto: Representante de Farmacia/Farmarep	1	2	3	4	5
APV Aptitud General para la Venta					
APV Competitividad					
APV Receptividad					
APVI Empatía					
APVIV Tolerancia a la frustración					
APVIX Sociabilidad					
APVV Agresividad Comercial					
CL(C) Apego a normas					
CL(D) Empuje					
FP(B) Razonamiento lógico					
FP(E) Asertividad					
FP(Q4) Tensión					
FP(QS1) Extroversión					
FP(QS3) Tenacidad					
TER Coeficiente intelectual					
TER(III) Comunicación verbal					
TER(IV) Análisis- Síntesis					
TER(X) Razonamiento numérico					



Perfil Persona



Perfil Puesto