

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **KELLY ESTEFANÍA ARIAS MOREANO**, con CC. **172263376-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA CIUDAD DE QUITO"**., previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2018



KELLY ESTEFANÍA ARIAS MOREANO
CC. 172263376-3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

“ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE
SELECCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
PUBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO
DE LA CIUDAD DE QUITO”

NOMBRE

KELLY ESTEFANIA ARIAS MOREANO

DIRECTOR: CRISTIAN CABEZAS

CIUDAD QUITO, AÑO 2018

AGRADECIMIENTOS

“Ten claro que a la cima no llegarás superando a los demás, sino superándote a ti mismo”. La vida universitaria está llena de aprendizajes y grandes retos, que tienen como objetivo hacer de cada uno un profesional excelente y aportar con los conocimientos adquiridos en el ámbito laboral.

Agradezco a cada uno de las personas que me ayudaron a llegar a este punto. A mi madre que ha sido mi motivación y mi impulso para esforzarme cada día más en esta larga carrera, y brindarme sus consejos en cada paso de la vida.

A mi abuelo, por apoyarme en la culminación de mis estudios.

A mi esposo, por acompañarme y motivarme siempre a terminar este gran paso, y ser mi mayor motor en la vida.

Gracias por ser parte de mi vida y apoyarme en este gran logro.

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	ii
1 TEMA.....	1
1.1 Subtema	1
1.2 Datos de la organización.....	1
1.3 Justificación	2
1.4 Antecedentes.....	4
1.5 Objetivos.....	4
CAPITULO I.....	6
MARCO TEORICO	6
1.1 Selección de personal basado en competencias	6
1.2 Competencias.....	7
1.3 Clasificación de Competencias	9
1.4 Modelos de selección por competencias.....	9
1.5 Instrumentos de selección por competencias.....	13
1.6 Ventajas y limitaciones de la selección por competencias	15
1.7 Características psicométricas de los instrumentos de selección	16
1.8 Confiabilidad	17
1.8.1 Coeficiente de confiabilidad.....	18
1.8.2 El coeficiente de Alfa de Cronbach.....	20
1.8.3 Método de Kuder-Richarson 20	21
1.8.4 Método de Kuder-Richarson 21	21
1.8.5 Error Estándar de medida.....	22
1.9 Validez.....	23
CAPITULO II.....	26
MARCO METODOLÓGICO	26
2. Tipo de Investigación.....	26
2.1 Diseño de la Investigación	26
2.1.1 Población y Muestra.....	26
2.1.2 Recolección de la Información.....	26
2.2 Procesos de Selección en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.....	27
2.2.1 Base legal aplicada en el proceso de selección	27
2.2.2 Diccionario de Competencias.....	28
2.3 Instrumentos de selección por competencias utilizados en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.....	29
2.3.1 Herramienta Kudert.....	30
2.4 Diagnóstico del proceso de selección de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.....	31

CAPITULO III	43
PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS	43
3.1 Instrumentos propuestos	43
3.1.1 Assessment center	47
3.1.2 Entrevista de incidentes críticos	51
3.1.3 Cuestionario de medición de personalidad, 16 PF	57
CAPITULO IV	62
MARCO CONCLUSIVO.....	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	0
ANEXO 1	1
ANEXO 2	2
ANEXO 3	3
ANEXO 4	6
ANEXO 5	9
ANEXO 6	13

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diccionario de Competencias EPMAPS	29
Tabla 2 Diccionario de competencias.....	34
Tabla 3 Descripción general de la Herramienta Kudert	37
Tabla 4 Aspectos Generales	37
Tabla 5 Validez de Contenido	37
Tabla 6 Validez de Constructo	37
Tabla 7 Validez Predictiva	38
Tabla 8 Fiabilidad.....	38
Tabla 9 Equivalencia formas paralelas	38
Tabla 10 Consistencia Interna	38
Tabla 11 Estabilidad (tests-retests).....	38
Tabla 12 Baremación.....	39
Tabla 13 Descripción General de la Entrevista por Competencias	39
Tabla 14 Aspectos Generales	39
Tabla 15 Validez de Contenido	40
Tabla 16 Validez de Constructo	40
Tabla 17 Validez Predictiva	40
Tabla 18 Fiabilidad.....	40
Tabla 19 Equivalencia formas paralelas.....	40
Tabla 20 Consistencia Interna	41
Tabla 21 Estabilidad (tests-retests).....	41
Tabla 22 Baremación.....	41
Tabla 23 Fiabilidad y validez de diversos métodos de selección de personal.....	43
Tabla 24 Propuesta de instrumentos.....	45
Tabla 25 Resultados de validación de assessment center.....	47
Tabla 26 Fiabilidad de entrevista de incidentes críticos.....	52
Tabla 27 Aspectos generales del tests 16 PF.....	57
Tabla 28 Validez de Contenido	58
Tabla 29 Validez de Constructo	58
Tabla 30 Validez Predictiva	58
Tabla 31 Fiabilidad.....	59
Tabla 32 Equivalencia formas paralelas.....	59
Tabla 33 Consistencia Interna	59
Tabla 34 Estabilidad Tests- Retests.....	59
Tabla 35 Baremación.....	59
Tabla 36 Estabilidad Tests- Retests.....	60
Tabla 37 Características psicométricas del tests 16 PF.....	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	2
Figura 2 Modelo de Iceberg	8
Figura 3 Fórmula Coeficiente de Pearson	18
Figura 4 Correlación r de Pearson	19
Figura 5 Fórmula Spearman-Brown	19
Figura 6 Coeficiente Alfa de Cronbach.....	20
Figura 7 Coeficiente Alfa de Cronbach.....	20
Figura 8 Coeficiente de Kuder-Richarson 20.....	21
Figura 9 Coeficiente de Kuder-Richarson 21	21
Figura 10 Error estándar de medida	22
Figura 11 Estructura de entrevista de incidentes críticos	53

1 TEMA

Elaboración de una propuesta de instrumentos de selección basados en competencias para la EPMAPS de la ciudad de Quito.

1.1 Subtema

Diagnóstico y elaboración de una propuesta de instrumentos de selección basados en competencias para la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Quito.

1.2 Datos de la organización

Nombre: Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Quito (EPMAPS)

Actividad: Servicios

Ubicación: Av. Mariana de Jesús y Alemania

Características: La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se creó en junio de 1960 y se refiere a sí misma de la siguiente manera:

Somos la dependencia municipal encargada de la gestión del agua en el Distrito Metropolitano de Quito, desde la captación en las fuentes hasta el manejo de las aguas residuales urbanas pasando por todo el proceso de conducción, potabilización, distribución y recolección de las aguas servidas (EPMAPS, 2016, pág. 1).

Contexto: Según la EPMAPS “dota del servicio de agua potable al 98,2% de la población del distrito metropolitano y de alcantarillado al 92% del DMQ” (EPMAPS, 2016, pág. 1). En cuanto a los procesos de Talento Humano se encuentran definidos por el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa (RIATH) que determinan el procedimiento de cada proceso que se lleva a cabo en la administración del personal.

Misión: “Proveer servicios de Agua Potable y Saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental” (EPMAPS, 2016, pág. 1)

Visión: “Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región” (EPMAPS, 2016, pág. 1)

Objetivos: “Mejorar la satisfacción de la comunidad superando estándares regionales de servicio y Asegurar la disponibilidad de los servicios” (EPMAPS, 2016, pág. 1).

Adicionalmente podemos observar a continuación en la Figura 1, el organigrama de la Empresa, el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera:

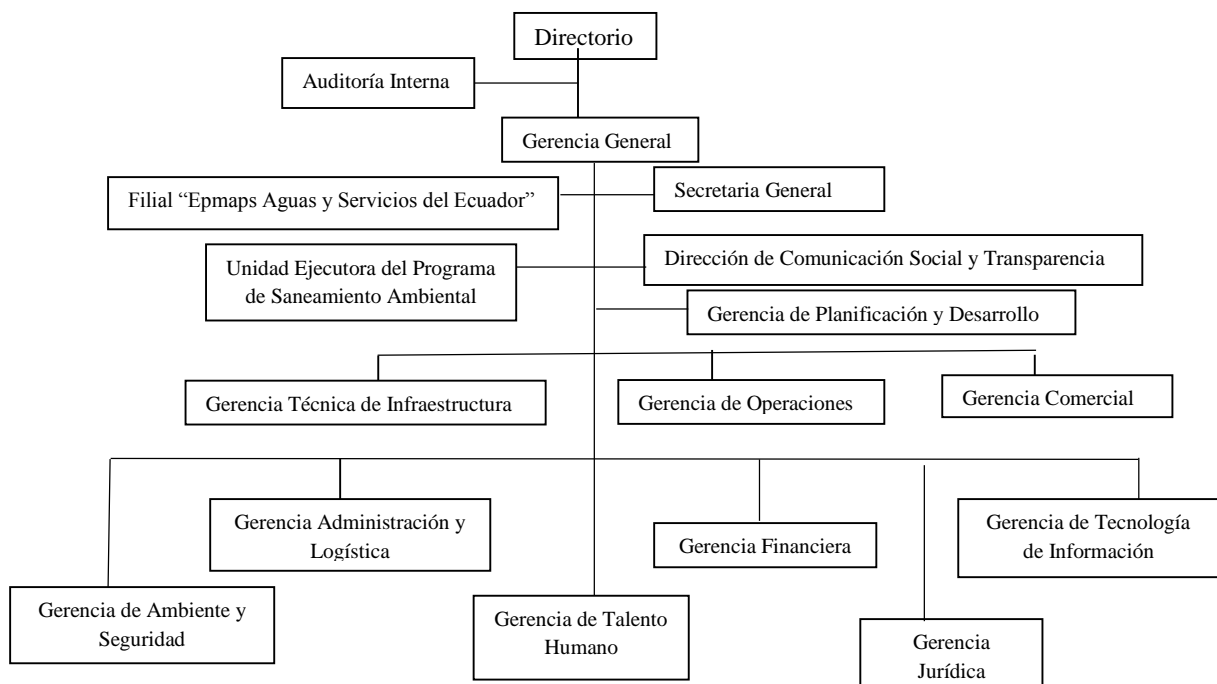


Figura 1 Organigrama

Fuente: EPMAPS, Agua de Quito. 2016. Organigrama Estructural de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.

1.3 Justificación

Esta investigación responde a la necesidad de proponer nuevos instrumentos para seleccionar al personal idóneo para la empresa. Este personal deberá poseer las competencias necesarias para los diferentes cargos a los que se encuentra aplicando. En este proyecto se pretende que la selección de personal en esta institución se pueda realizar evaluando técnicamente las capacidades que demuestran los candidatos al momento de apreciar sus competencias.

En la EPMAPS se realizan los concursos de méritos y oposición y contratos de servicios ocasionales, los cuales están bajo el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa (RIATH) en donde se encuentra expuesto en el *Art. 34 Fases del Concurso de Merecimientos y Oposición* que se realicen entrevistas por competencias, sin embargo, solo existe un formato de entrevista por competencias, el cual evalúa 5 de las 21 competencias según el “Diccionario de Competencias” de la EPMAPS que existen para los cargos (esmero, autocontrol, dinamismo en el trabajo, adaptación al cambio y trabajo bajo presión) y la mencionada entrevista no cuenta con un proceso de evaluación estandarizado, por lo que la presente investigación busca facilitar nuevos instrumentos y revisar las competencias que se utilizan en la empresa, fortaleciendo el nivel de confiabilidad y validez de las herramientas para medir las competencias definidas en los perfiles de cada puesto de la empresa.

La empresa para sus procesos de selección ha optado por la opción de contratar los servicios de ciertas consultoras tanto para definir las competencias como para medir las competencias mediante una prueba online, de los cuales se obtuvieron el Diccionario de Competencias realizado por la Consultora Godsulting y las evaluaciones Kudert de la Consultora Selecta para realizar las pruebas psicométricas dentro de los procesos de selección, las mismas que han utilizado una metodología propia tratando de adaptarlas a la realidad de la empresa, por lo que la presente investigación busca evaluar el proceso actual, la metodología y los instrumentos utilizados definiendo si poseen las características psicométricas adecuadas para realizar un proceso de selección óptimo.

Una vez definidas las competencias, la empresa lleva a cabo la contratación de los servicios de la Herramienta Kudert, la cual comprende una plataforma tecnológica que permite suministrar tests psicológicos vía online para realizar las pruebas psicométricas de los procesos de la empresa, sin embargo se busca determinar si esta herramienta mide las competencias que se proponen en el Diccionario de Competencias y verificar si cumplen o no con las características psicométricas que debe cumplir un tests psicométrico.

Las empresas poco a poco empiezan a darse cuenta que su ventaja competitiva sobre otras empresas es fortalecer a su capital humano por lo que se debe realizar procesos con eficiencia y eficacia propiciando ambientes que desarrollen las competencias laborales ya que describen las habilidades, conocimientos, comportamientos, características personales y motivaciones asociadas con el éxito laboral.

Para la presente investigación se utilizará bibliografía de estudios que se han realizado en otras empresas, de los cuales se puede obtener ejemplos de herramientas que han sido

utilizadas para evaluar competencias y han tenido buenos resultados determinando el desempeño de cada candidato dentro de un proceso de selección. Al realizarse una selección basada en competencias, los postulantes y la empresa son beneficiarios de estos procesos de mejora al estandarizar y proponer nuevos instrumentos de selección y adicionalmente servirá para incrementar el conocimiento y experiencia dentro del ámbito de selección y así brindar un aporte significativo a la organización.

1.4 Antecedentes

Los procesos de selección son aquellos en los que los candidatos reclutados para un puesto de trabajo demuestran sus capacidades, habilidades y conocimientos. Actualmente las empresas se han vuelto innovadoras y buscan nuevos métodos para realizar estos procesos de selección en los que se demuestran más eficazmente las competencias del candidato, ya que “cada día son más las empresas que quieren ver en acción al candidato antes de convocarle a sus procesos o de proponerle una oferta de trabajo” (Universia, 2015, pág. 4).

Dentro de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se llevan a cabo diferentes procesos de selección como son los concursos de méritos y oposición; selección de servicios ocasionales y los convenios de pasantías, cada uno de estos procesos contiene diferentes actividades que permiten evidenciar el nivel de conocimientos y competencias requeridas, la investigación ayudará a diagnosticar la validez y confiabilidad de los instrumentos que se utilizan para seleccionar personal en la empresa y a proporcionar nuevas herramientas para evaluar competencias.

1.5 Objetivos

a. Objetivo general

Elaborar una propuesta de instrumentos de selección basados en competencias con el fin de mejorar la selección del personal idóneo dentro de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.

b. Objetivos específicos

- Identificar las competencias que utiliza la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento para la selección de su personal.

- Identificar y evaluar los instrumentos de selección basados en competencias que utiliza la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.
- Proponer los puntos de mejora en los instrumentos de evaluación de competencias.
- Entregar una propuesta de instrumentos de selección por Competencias para cada una de las competencias existentes.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Selección de personal basado en competencias

El creciente énfasis en la gestión estratégica de recursos humanos durante la década de 1990 dio lugar a la presión sobre los recursos humanos para reducir los costes, mejorar sus servicios, aumentar su impacto y proporcionar una experiencia de trabajo más satisfactorio para sus propios empleados (Kochanski y Ruse, 1996 citado en Sutton & Watson, 2013, pág. 1023). La idea de medir la "competencia" en lugar de la capacidad intelectual o la función cognitiva se originó con McClelland en 1973, que expuso un enfoque basado en el criterio de la evaluación de las capacidades de las personas aceptado como el mejor medio para identificar el potencial individual y la capacidad (Sutton & Watson, 2013, pág. 1024).

David Farnham y Amanda Stevens realizaron un estudio de caso en el año 1998, que muestra cómo se implantó un enfoque basado en competencias para procesos de reclutamiento y selección de personal en el Departamento de Servicios Sociales (SSD) de West Sussex Country Council (WSCC), con el objetivo de mejorar los procesos de búsqueda de candidatos y la selección de personal, gracias a este estudio se logró que las personas adecuadas se empleen en cargos específicos del Departamento (SSD) las mismas que contaban con los conocimientos, habilidades y aptitudes adecuadas para el cargo, evaluando de manera correcta las actitudes y comportamientos apropiados que se necesitaban según el perfil (2000, pág. 381).

La selección de personal es un proceso mediante el cual las empresas deciden cuál de los candidatos a un determinado puesto es el idóneo para desempeñarlo, ayuda a la toma de decisiones sobre el ajuste de los candidatos a los puestos. Es necesario dentro de este proceso que se conozcan las características del puesto al que se aplica y evidenciar que los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo.

La selección de personal por competencias busca principalmente encontrar a los candidatos más apropiados que cumplan con los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Dentro del modelo de gestión por competencias, es necesario que las

pruebas utilizadas en el proceso de selección proporcionen información capaz de determinar el perfil personal de cada candidato, y evidencien la adecuación entre el perfil de cada candidato, y el perfil de competencias del puesto al que aspira (Fernández, 2005 citado en Gálvez & Campos, 2012, pág. 31). Según Guerrero (2012) podría definirse al proceso de selección por competencias como el proceso mediante el cual la organización aplica diversas técnicas para identificar en cada uno de los candidatos las competencias requeridas para ocupar el puesto de trabajo; permitiéndole tomar una decisión de aceptación o de rechazo en la contratación de sus empleados.

La selección por competencias ha mostrado grandes avances en las empresas ya que asegura el desarrollo de la persona dentro de la misma, mejora la productividad y competitividad al contar con el personal idóneo, así como manifiestan Spencer, McClelland y Spencer (1994), “la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias” (Guerrero, 2012, pág. 6).

1.2 Competencias laborales

La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquellos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, con el fin de que su participación en la empresa contribuya a que se alcancen los objetivos propuestos. “Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es poseer un sistema de selección basado en competencias, el cual va a evaluar las competencias de los candidatos para cubrir un puesto de trabajo” (Flores, 2007, pág. 89).

Se define el término competencia como una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1993, citado en Barrera y Calderari, 2012). En términos generales, podríamos definir a las competencias como una capacidad productiva en la que se determina y se mide el desempeño a una persona en un determinado ámbito de trabajo, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes necesarias para desenvolverse efectivamente en un trabajo, es decir, se basa en las actividades que se desempeñarán en el puesto de trabajo (Peña, 2005, pág. 131).

Desde la visión de competencias para García (2011), determinar las conductas de un individuo consta de una serie de variables personales que se muestran ante las diversas

situaciones que enfrentamos y que condicionan nuestro comportamiento. Por lo que las personas podrían mostrar los “conocimientos requeridos para desempeñar su trabajo (saber), las habilidades para aplicarlos (saber hacer), la disposición adecuada al contexto en que se encuentran (saber estar) y la motivación necesaria (querer hacer)” (García, 2011, pág. 488).

En todo caso, como señala Blas (2007), la competencia se alcanza, se cumple o se acredita cuando alguien demuestra que conjuga o aplica adecuadamente dichos atributos para conseguir un resultado esperado en un contexto determinado (García, 2011, pág. 488). Dentro de los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo, es decir el “saber” que ayuda a cumplir eficientemente el trabajo gira en torno a métodos, procesos y procedimientos implicados en las actividades que han de realizarse en el cargo; las características de los recursos necesarios; los productos y/o servicios que ofrece la organización (García, 2011, pág. 189).

Según Alles (2007) las competencias son “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (pág. 29). Alles (2007) expresa este concepto en su libro mediante la figura del iceberg, a fin de representar el grado de dificultad en la evaluación y el desarrollo de los conocimientos y capacidades de las personas, los conocimientos son más fáciles de detectar que las competencias como podemos evidenciar con el Modelo del Iceberg, en este modelo según Lopez (2010) se recogen los componentes de las competencias dividiéndolas en dos grupos: las fáciles de detectar y desarrollar y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar; así como podemos observar en la Figura 2, a continuación:

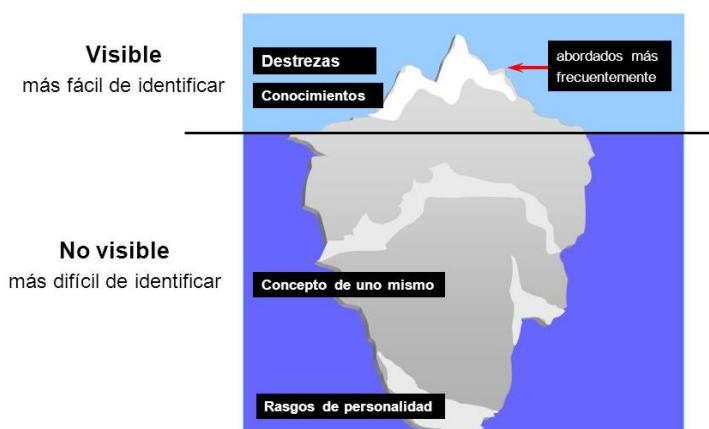


Figura 2 Modelo de Iceberg

Fuente: Adaptado de Alles, Martha (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Buenos Aires. Granica

Sin embargo, Alles (2007) al analizar las capacidades de una persona, manifiesta que son tres planos que hay que tomar en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias (pág. 37). Los conocimientos son los que se adquieren y requieren más tiempo para su desarrollo. Las destrezas o habilidades son más fáciles de evaluar y no tan fácil de desarrollarse, por lo que aquellas que manifiesten una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias, las mismas que integrarían la parte no visible del iceberg.

1.3 Clasificación de Competencias

La clasificación de las competencias puede variar según la empresa en la que se aplica, se pueden distinguir entre dos tipos:

- Competencias de carácter específico o genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral

Estas competencias son aquellas que muchas empresas toman como referencia, Lopez (2010) manifiesta en su libro que podrían ser: capacidad para aprender, adaptación al cambio, creatividad e innovación, trabajo en equipo, visión del futuro (pág. 136).

- Competencias de carácter más amplio o transversales

López (2010) manifiesta que estas competencias suelen ser comunes en los trabajadores y tienen relación con las aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y valores, pueden ser instrumentales; personales y sistémicas.

1.4 Modelos de selección por competencias

La selección de personal por competencias es importante para desarrollar a un trabajador dentro de la organización, mejorar la productividad y competitividad ya que se logra la incorporación de personal mejor calificado a la empresa. Para poder implantar un modelo de competencias se debe inicialmente definir la misión y visión de una organización ya que se debe partir del plan estratégico (Lopez, 2010, pág. 139).

El modelo de competencias se basa en una serie de características relacionadas con un mejor desempeño dentro del ámbito laboral, se puede determinar tanto como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son necesarios para seleccionar a un

candidato en un proceso de selección, existen también ciertas características como los rasgos, motivos, aptitudes que van a influir en dicho desempeño.

El proceso de selección según Jaramillo (2007) citado en Restrepo, Ladino, y Orozco (2008) tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa, se muestra un conjunto de técnicas como estrategia para la determinación de las competencias de los candidatos, con el fin de seleccionar la persona con mayor probabilidad de ajustarse al cargo y a la empresa. Son algunos los pasos que se deben realizar según Peña (2005) y Restrepo, Ladino, y Orozco (2008) para obtener un proceso de selección óptimo, los cuales se van a describir a continuación de forma resumida.

La fase de Preselección, en la cual se determinan los parámetros para el proceso de selección y las técnicas de análisis de hojas de vida, entrevistas para la identificación de competencias organizacionales, verificación de referencias, entre otros.

- Perfil en base a competencias: el perfil del puesto que se requiere es la base fundamental de todo proceso de selección ya que del mismo dependerán las diferencias individuales que deberá tener la persona que va a cubrir el puesto de trabajo. La gestión de Talento Humano debe equilibrar los requisitos del candidato del perfil y las verdaderas posibilidades de encontrar una persona que cumpla con el perfil mencionado; y conocer el ámbito laboral del candidato, sus actividades y el principal objetivo de su cargo (pág. 132).
- Curriculum en base a competencias: el análisis del curriculum vitae sirve para determinar si el perfil de la persona se encuentra en relación con el perfil que la empresa pretende cubrir, debe evidenciar conocimientos globales, conocimientos profesionales, experiencias laborales del candidato y de los cuales vamos a poder tener una perspectiva de formación profesional de la persona.
- Entrevista en base a competencias: la entrevista dentro del proceso de selección es uno de los factores con más influencia en la decisión de seleccionar a un candidato, la entrevista por competencias tiene como objetivo obtener información clara sobre los comportamientos y hechos concretos del candidato en situaciones reales en relación con las competencias requeridas en el puesto, “es un tipo de selección más objetiva y democrática ya que las competencias profesionales son de la persona mas no del puesto” (Lopez, 2010, pág. 145). Básicamente las entrevistas con base a competencias se fundamentan en un análisis de los comportamientos pasados de un individuo para detectar predictores del desempeño actual para un cargo específico y las competencias principales que posee el candidato y determinar su relación con el

puesto que se ofrece. Consiste en preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. La entrevista por competencias nos ayuda a combinar los aspectos de la entrevista tradicional agregando la necesidad de emplear herramientas más válidas, fiables y útiles, que permitan expresar mejores predicciones sobre la eficacia, eficiencia y seguridad del trabajador en su futuro puesto de trabajo (Corral, 2007, pág. 24).

- Investigación Personal y Laboral: Existen dos tipos de investigaciones de antecedentes que son necesarios dentro de un proceso de selección por competencias: la investigación personal que es aquella que nos ayuda a identificar características personales del candidato con el fin de conocer más al candidato que se encuentra aplicando al cargo; y la investigación laboral, la cual nos brinda información de la historia laboral del candidato, es decir, la relación con sus antiguos jefes, cuáles eran sus labores, cómo se desempeñó con ellos, las causas de la separación laboral, entre otros (Peña, 2005, pág. 136).

La fase de Selección, la cual tiene como objetivo esencial la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada cargo, por lo que se van a utilizar los siguientes elementos:

- Aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas: las pruebas psicométricas son aquellas que se fundamentan en una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo mientras que al referirnos a las pruebas psicotécnicas hablamos de aquellas pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo (Restrepo, Ladino, y Orozco, 2008, pág. 290).
- Evaluaciones: las evaluaciones que se realizan dentro del proceso de selección pueden ser: psicológicas, assessment center, y conocimientos técnicos o habilidades específicas. No debería utilizarse como elemento excluyente del proceso, a excepción que se detecten estados psicológicos que puedan perjudicar el desempeño del puesto; otro tipo de evaluación es el assessment center que es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para las funciones que se van a realizar, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza en procesos de

selección, promoción interna, evaluación, y por último las pruebas de conocimiento que nos ayudan a comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la aplicación de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee (Lopez, 2010, pág. 148).

La contratación es la etapa final del proceso de selección con base en perfiles por competencias, con la información que se ha obtenido de todo el proceso, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, y verificar quién cumple con el perfil requerido para tomar la decisión final. Es importante considerar que la decisión final del proceso de selección es del jefe directo del candidato. El gestor de Talento Humano debe asesorar en la elección del candidato para la toma de la decisión final.

Una vez determinados los elementos de un Modelo de Competencias, se va a realizar un enfoque basado en el diseño de un Modelo de Competencias según (Alles, 2010) quién manifiesta que se debe tener tres documentos internos organizacionales (pág. 85). Los cuales son: diccionario de competencias; diccionario de comportamientos; diccionario de preguntas.

El diccionario de comportamientos va a constituir los ejemplos de comportamientos observables para cada una de las competencias, con las cuales podemos evaluar mediante cinco grados de calificación. Siendo el grado 1 el mínimo de calificación y 5 el máximo de calificación. Para poder observar los comportamientos Alles (2010), nos recomienda realizarlo en tres pasos: (1) Basarse en un hecho real del pasado dentro del período evaluado, (2) Relacionar el comportamiento observado con las competencias, y (3) Relacionar el comportamiento con el grado de competencia. Dentro de un proceso de selección se compara al evaluado con el puesto a ocupar, tomando en cuenta el descriptivo del puesto, es decir las tareas y responsabilidades del puesto, requisitos, y competencias; y al grado en el que el evaluado cumple con los objetivos, competencias y comportamiento observados durante la evaluación.

En cuanto al diccionario de preguntas, se lo utilizará en la entrevista por competencias, ya que este documento consta de una entrevista estructurada con preguntas para evaluar cada una de las competencias.

1.5 Instrumentos de selección por competencias

Según Flores, la evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral (2007).

Existen varios instrumentos de selección por competencias que se pueden utilizar en un proceso de selección tales como: “tests técnicos, psicométricos, de personalidad, dinámicas de grupo, simulaciones y casos” (Corral, 2007, pág. 19), los cuales vamos a mencionar a continuación:

Los tests técnicos que son utilizados dentro del proceso de selección para predecir el desempeño inmediato del individuo en base a los conocimientos o habilidades demostrados en las pruebas mencionadas, a continuación, según Corral (2007):

- Pruebas orales: estas pueden ser cuestionarios con preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos del puesto que se requiere que el candidato posea para un buen desempeño laboral (Corral, 2007, pág. 20).
- Pruebas escritas: las pruebas escritas se refieren a un cuestionario con las mismas preguntas para todos los candidatos que están participando en un proceso, en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser correctamente contestados según las determinadas respuestas del seleccionador (Corral, 2007, pág. 20)

Estos test pueden aportar a la gestión de talento humano dentro de la EPMAPS ya que permiten tener una percepción más amplia de los conocimiento acordes al puesto que se requiere según la vacante.

Los tests psicométricos son aquellos que miden la capacidad de desempeño a futuro basándose en criterios aptitudinales. Se enfoca en: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial. En estos tests existen límites de aceptación definidos con determinados mínimos de puntuaciones, o de contestaciones correctas. Para aplicar estos tests se deben tomar en cuenta: qué es lo que se quiere medir en los candidatos, es decir establecer un criterio de medición; no son recomendables para todos los procesos de selección; añadir un análisis de la validez y

fiabilidad de los tests; utilizar pruebas que sean claras, bien diseñadas en su presentación, de fácil corrección para que su utilización sea económica y eficaz (Corral, 2007, pág. 20).

Los tests de Personalidad suelen ser de carácter proyectivo, es decir que el candidato no sabe bien a qué está respondiendo, para impedir el llamado efecto de “deseabilidad social”, o intentar quedar mejor de lo que uno percibe que es. Se diferencian de las psicotécnicas en varios aspectos como puede ser que no tienen límite de tiempo para contestar y que no hay respuestas correctas e incorrectas. Sin embargo, en ciertas ocasiones existen “perfiles” de personalidad, es decir combinaciones de niveles de rasgos o tendencias de personalidad que se consideran adecuados para determinados puestos. En esos casos, se realiza una comparación del perfil dado por el candidato con el perfil de personalidad acorde al puesto de trabajo y se valora su ajuste (Corral, 2007, pág. 20).

Las dinámicas en grupo son pruebas en grupo que se realizan con la participación activa de sus miembros, los cuales representan un rol con sus objetivos. Generalmente se basa en un caso para la resolución dentro del grupo y son de temas fuera del ámbito laboral. En ellas se evalúa la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de escucha y comunicación, la capacidad de persuasión, el liderazgo, la creatividad y la orientación a resultados, y demás competencias a las que se dirija el caso (Corral, 2007, pág. 20).

Las simulaciones consisten en una demostración práctica por parte del candidato de sus conocimientos y habilidades enfrentándolo a una situación real en el puesto de trabajo (Corral, 2007, pág. 20).

La entrevista de incidentes críticos (BEI) consiste en una entrevista de selección estructurada, profunda y detallada, que evalúa el desempeño del individuo en el pasado. Esta técnica se basa en el supuesto de que se puede predecir el desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado, ya que por medio de un análisis de la experiencia pasada se puede realizar una estimación acerca de cómo se adquirieron las competencias clave y la frecuencia con la que los individuos vuelven a utilizarlas (Peña, 2012, pág. 9).

El assessment center es una combinación de diversas pruebas mencionadas anteriormente, incluyendo entrevistas individuales y en grupo, donde suele haber diferentes observadores y evaluadores. No sólo se emplean para selección de personal sino también como técnicas específicas de desarrollo de personas de potencial directivo (Corral, 2007, pág. 20). Para que un assessment center se constituya en una herramienta válida según De Genaro (2009) debe reunir los siguientes requisitos básicos:

- Determinación clara de los comportamientos a evaluar y la selección adecuada de los participantes.

- El diseño de una batería de múltiples ejercicios de evaluación conforme tanto al perfil de puesto como a las características de la organización.
- Contar con un evaluador y un observador debidamente entrenados y capacitados para cada grupo de trabajo.
- Brindar la suficiente información para poder confeccionar el informe correspondiente.
- Asimismo, incluye otra variable que la diferencia del resto de las técnicas, que es la posible participación de la línea de la empresa en todas las etapas del proceso, especialmente cuando se trata de evaluar potencial, pues nos brinda información clave para las conclusiones.

Todos los instrumentos mencionados ayudan a poder evaluar de una mejor manera el perfil profesional y de competencias que tiene cada candidato, en mi opinión la aplicación de más pruebas que permitan evidenciar las habilidades y aptitudes de los participantes incentivan a que el proceso de selección se realice de una manera objetiva.

1.6 Ventajas y limitaciones de la selección por competencias

Para mantener una organización productiva se debe contratar a personas de alta calidad, y esto se logra por medio de un buen proceso de selección. La buena selección de profesionales aporta varias ventajas tanto a la gente como a la organización. Las organizaciones según Corral (2007) en algunos casos no están eligiendo profesionales con las habilidades, el interés y la motivación requeridos, y las personas están tomando decisiones equivocadas acerca del tipo de trabajo y ambiente laboral que desearían. A continuación, mencionaremos cuales son las ventajas y las desventajas de la selección por competencias:

Las ventajas según Salgado (2016) para la organización son: mayor ajuste persona-puesto, mayor ajuste persona-organización, mayor respaldo legal; integración con otros procesos de la función de recursos humanos; y para el candidato mayor justicia e imparcialidad en el proceso de toma de decisiones; mayor percepción de relación entre el proceso de selección y el posterior desempeño en el puesto de trabajo.

Las limitaciones según Salgado (2016) dentro del proceso de selección por competencias que obstaculizan la buena gestión de competencias, como pueden ser las siguientes: mayor exigencia y rigor metodológico, requiere profesionales competentemente formados, reduce la “latitud” (libertad) de la dirección en la toma de decisiones, requiere la integración con otros procesos de la función de recursos humanos, tales como la formación, la planificación

de plantillas, la promoción y el desarrollo de personal, y la evaluación del desempeño, y requiere una mayor variedad de instrumentos de selección.

1.7 Características psicométricas de los instrumentos de selección

Dentro del proceso de selección de personal existen ciertas prácticas e instrumentos que se utilizan para evaluar a los candidatos buscando la manera de ajustar los objetivos institucionales de la empresa con la dotación de un buen equipo de trabajo. Para evaluar a las personas se utilizan los llamados instrumentos de selección, que son “todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2008, pág. 54).

Al referirnos a instrumentos de selección lo que se busca es medir los atributos o características psicológicas del ser humano para lo cual se utilizan los tests (Aliaga, 2007, pág. 85). Los tests son una prueba psicológica en la que se registran, en situación estandarizada, determinados índices, o cualidades de las personas y cuyo resultado contiene un ordenamiento de las personas en una clasificación obtenida en un grupo de personas comparadas (López, et al, 2010, pág. 11). Para que los tests sean efectivos en el proceso de selección se utilizan los tests psicométricos ya que estos “son los que utilizan el concepto de medición y tienen su fundamento en la psicometría [...] aportando instrumentos adecuados para conseguir buenas medidas como de los usos que de los mismos se puedan realizar” (Aliaga, 2007, pág. 85).

Se puede entender como tests psicométrico al “procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado” (Rey, 1973 citado en Aliaga, 2007, pág. 87).

La estandarización es un paso importante en el diseño y la evaluación de pruebas psicológicas ya que gracias a este proceso “se establecen procedimientos unívocos para la aplicación, calificación e interpretación de un tests psicométrico” (Aliaga, 2007, pág. 88). Hay que asegurar que las características psicométricas de un tests nos brinden la mayor seguridad posible al evaluar a las personas ya que “un tests debe poseer validez y fiabilidad para considerarse un instrumento objetivo de medición. Estos dos factores están

estrechamente ligados, ya que un instrumento no puede ser válido si no es al mismo tiempo fiable” (González, 2007, pág. 29).

A continuación, vamos a describir estas características indispensables que deben poseer los tests al momento de evaluar a nuestros candidatos. Las mismas que nos van a ayudar a comprobar que un tests se enfoca en las necesidades de cada proceso de selección y que los resultados que obtenemos de los mismos tienen consistencia a lo largo del tiempo.

1.8 Confiabilidad

Se entiende por fiabilidad, confiabilidad o consistencia de un tests como la precisión con que el tests mide lo que dice medir, en una población determinada y en las condiciones normales de aplicación. (Anastasi, 1982; Aiken, 1995 citado en Aliaga, 2007, pág. 92) o como lo explica González (2007), significa la estabilidad o consistencia de la puntuación, obtenida por una persona, en diferentes momentos en que se le aplique el mismo tests (pág. 29).

La confiabilidad representa la coherencia de las calificaciones derivadas de un tests determinado y es indispensable que se especifique la naturaleza de los individuos sobre los que se realizó el control de fiabilidad, ya que con este antecedente se podrá predecir si el tests será fiable o no para el grupo en el que vamos a aplicar el tests. Se basa en la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les aplica nuevamente el mismo tests, y resulta confiable si mide lo que pretendemos medir con pocos errores (López, 2010, pág. 13).

Para poder comprobar que el tests psicométrico posee un alto grado de confiabilidad se debe analizar la relación con la intervención del error. Se considera que “el error es cualquier efecto irrelevante para los fines o resultados de la medición que influye sobre la falta de confiabilidad de tal medición” (Aliaga, 2007, pág. 92). El error causal es el que interviene directamente con la confiabilidad de un tests psicométrico y tiene que ver con “la salud, fatiga, motivación, tensión emocional, fluctuaciones de la memoria, condiciones externas de luz, humedad, ventilación, calor, distracción, por problemas del momento, familiaridad con la prueba, que presenta el examinado al momento de dar el tests” (Rey, 1972 y Brown, 1982 citados en Aliaga, 2007, pág. 92).

La confiabilidad de una prueba nos ayuda a medir “el grado en que las diferencias individuales en las calificaciones de una prueba son atribuibles al error aleatorio de medición y en la medida en que son atribuibles a diferencias reales en la característica o variable que

se está midiendo” (Reidl-Martínez, 2013, pág. 109). La confiabilidad de un tests se presenta por medio de coeficientes, en el caso de los tests psicométricos se establecen el “coeficiente de confiabilidad (rxx), y del error estándar de medida (EEM)” (Aliaga, 2007, pág. 92).

1.8.1 Coeficiente de confiabilidad

Se entiende por coeficiente de confiabilidad como una “correlación entre dos grupos de puntajes e indica el grado en que los individuos mantienen sus posiciones dentro de un grupo. Abarca valores desde 0 a 1. Cuanto más se acerque el coeficiente a 1, más confiable será la prueba” (Aliaga, 2007, pág. 93). Según Aliaga (2007), existen cuatro métodos básicos para obtener el coeficiente de confiabilidad:

- Métodos de las formas equivalentes

En este método se “aplican las dos formas equivalentes o paralelas del tests al mismo grupo de individuos, y las dos series de puntajes resultantes se correlacionan con el coeficiente de producto de los momentos de Pearson (r)” (Aliaga, 2007, pág. 93). Como podemos observar a continuación, en la Figura 3, la fórmula que se utiliza para calcular el coeficiente de correlación:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Figura 3 Fórmula Coeficiente de Pearson

Fuente: Corral (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos

En donde:

rx_y: Es el coeficiente de correlación

N: número de sujetos

X: Valores de X (1° aplicación)

Y: Valores de Y (2° aplicación)

XY: Productor de cada valor X por su correspondiente valor en Y

- Método del tests-retest

Dentro del método del tests-retest se “aplica dos veces el mismo tests (el lapso entre las aplicaciones se determina previamente), a una misma muestra de individuos. Las dos

series de puntajes resultantes se correlacionan con el coeficiente de correlación “r” de Pearson” (Aliaga, 2007, pág. 93). Existe una desventaja dentro de este tests la cual influye en los puntajes obtenidos debido a que “pueden verse afectados por el recuerdo, la práctica, entre otros. Este procedimiento no es adecuado para aplicarlo a pruebas de conocimientos sino para la medición de aptitudes físicas y atléticas, tests de personalidad y motores” (Corral, 2009, pág. 238).

- Método de la división por mitades emparejadas

En este método del coeficiente de confiabilidad se aplica el tests “una sola vez a una muestra. Luego se califica por separado los ítems pares y los ítems impares” (Aliaga, 2007, pág. 93).

Al realizar esta separación de ítems la forma de obtener los puntajes se hace de la siguiente manera: Las dos series de puntajes resultantes se correlacionan con el coeficiente “r” de Pearson, del cual podemos observar la fórmula en la Figura 4, pero por haberse dividido el tests en dos partes, el “r” resultante debe ser “corregido” para arrojar el “r” para todo el tests. Esta corrección se efectúa con la fórmula de profecía de Spearman-Brown, en el cual tenemos la fórmula expuesta en la Figura 5.

$$r_{12} = \frac{N \sum X_1 X_2 - (\sum X_1) (\sum X_2)}{\sqrt{[N \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2] [N \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2]}}$$

Figura 4 Correlación r de Pearson

Fuente: Corral (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.

$$r_{11} = \frac{2r_{12}}{1 + r_{12}}$$

Figura 5 Fórmula Spearman-Brown

Fuente: Corral (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.

- Método de equivalencia racional

En este método se considera que “si un tests está formado por un conjunto de ítems estos pueden ser considerados como un conjunto de tests paralelos” (Aliaga, 2007, pág. 93). Se va a utilizar en este método la ecuación para computar el coeficiente de confiabilidad KR20 y la KR21. Actualmente el más utilizado es el coeficiente alfa de Cronbach. (1972, Anastasi, 1982; Aiken, 1995 citados en Aliaga, 2007, pág. 93)

1.8.2 El coeficiente de Alfa de Cronbach

Para evaluar la confiabilidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. (Corral, 2009, pág. 291) El coeficiente α de Cronbach puede ser calculado por medio de dos formas, la primera mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, como podemos observar en la Figura 6 y la segunda por medio de la matriz de la correlación de los ítems, del cual podemos encontrar la fórmula en la Figura 7, a continuación:

- a) Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total:

$$r_{tt} = \frac{k}{(k - 1) \left[\frac{1 - \sum s_i^2}{s_i^2} \right]}$$

Figura 6 Coeficiente Alfa de Cronbach

Fuente: Corral (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.

Donde:

rtt: Coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario

k: número de ítems del instrumento

si2: Varianza total del instrumento

$\sum si2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems

- b) Mediante la matriz de correlación de los ítems

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Figura 7 Coeficiente Alfa de Cronbach

Fuente: Corral (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.

Donde:

n: número de ítems

p: promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

1.8.3 Método de Kuder-Richarson 20

Este método permite obtener la confiabilidad a partir de los datos obtenidos en una sola aplicación del tests. Puede ser usada en cuestionarios de ítems dicotómicos y cuando existen alternativas dicotómicas con respuestas correctas e incorrectas (Corral, 2009, pág. 242), con la fórmula que se manifiesta en la Figura 8, a continuación:

$$KR_{20} = \frac{n}{n-1} \left[\frac{s_t^2 - \sum pq}{s_t^2} \right]$$

Figura 8 Coeficiente de Kuder-Richarson 20

Fuente: Corral (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.

Donde:

n: número total de ítems

st2: varianza de las puntuaciones totales

p: proporción de sujetos que pasaron un ítem sobre el total de sujetos

q: 1-p

1.8.4 Método de Kuder-Richarson 21

Este método permite obtener la confiabilidad a partir de los datos obtenidos en una sola aplicación del tests. La suposición básica es considerar que todos los ítems presentan igual varianza, se utiliza la fórmula expuesta en la Figura 9, a continuación:

$$KR_{21} = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{M(n-M)}{ns_t^2} \right]$$

Figura 9 Coeficiente de Kuder-Richarson 21

Fuente: Corral (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.

Donde:

n: número total de ítems

M: media aritmética de las puntuaciones obtenidas por los individuos

St2: varianza de las puntuaciones totales

1.8.5 Error Estándar de medida

Por medio de este error estándar de medida se “estima el intervalo probable de puntajes en el cual encontrará el puntaje verdadero de un sujeto examinado con un tests psicométrico” (Aliaga, 2007, pág. 94). Se obtiene a través de la siguiente fórmula expuesta en la Figura 10:

$$EEM = S \sqrt{1 - r_{xx}}$$

Figura 10 Error estándar de medida

Fuente: Aliaga (2007). Psicometría: Tests Psicométricos, Confiabilidad y Validez.

Donde:

s = Desviación estándar de los puntajes de la distribución.

rxx = Coeficiente de confiabilidad del tests.

1 = Constante

Al momento en que se obtiene el Error, se debe escoger el nivel de confianza:

- Nivel de confianza del 68% = PD \pm 1 EEM.

- Nivel de confianza del 95% = PD \pm 2 EEM.

Para las interpretaciones del nivel de confianza que se le va a otorgar al tests, se procede de la siguiente manera:

Para el nivel de confianza del 68% la interpretación es la siguiente: "Podemos concluir, con un 68% de confianza, que el puntaje verdadero de un sujeto está en la zona o intervalo comprendido entre su puntaje directo u obtenido (PD) y \pm 1 EEM". El nivel de confianza más usado en psicometría es el del 95%: "el puntaje verdadero de un sujeto se encontrará en el intervalo comprendido entre su puntaje obtenido o directo (PD) y \pm 2 EEM" (Aliaga, 2007, pág. 94).

Debemos comprender que para considerar los tests psicométricos como instrumentos de selección deben poseer la fiabilidad del caso y contar con un proceso de validación. Para Aliaga (2007) nos manifiesta que la diferencia entre estas dos se basa en lo que se considera como error, ya que en la validez interesan los errores constantes o sistemáticos mientras que en la confiabilidad se toma en cuenta a los errores aleatorios o no sistemáticos (pág. 95).

1.9 Validez

Se entiende por validez como “el grado en que un instrumento de medición mide realmente lo que se propone; es el grado de adecuación, significación y utilidad de las inferencias específicas que pueden derivarse a partir de las puntuaciones de los tests” (Martínez, 1996 citado en Aragón, 2004, pág. 31).

Aliaga (2007) manifiesta que la validez no se puede resumir en un solo indicador a diferencia de la confiabilidad, en la validez las puntuaciones de un tests se aseguran mediante la acumulación de evidencia teórica, estadística, empírica y conceptual del uso de las puntuaciones (pág. 96). La validez se establece dentro de cuatro tipos: validez de contenido, validez de criterio (validez externa, validez interna, validez predictiva y validez concurrente), y validez de constructo.

- Validez de contenido

La validez de contenido “consiste en determinar lo adecuado del muestreo de reactivos del universo de reactivos posibles; en este sentido, es una “medida” de lo adecuado del muestreo” (Aliaga, 2007, pág. 97). Esta validez concierne a si el tests produce un rango de respuestas que son representativas del dominio entero o universo de habilidades, entendimientos y otras conductas que supuestamente debe medir la prueba. (Corral, 2009, pág. 95). Este tipo de validez se la utiliza y asocia esencialmente a los “tests de aprovechamiento o rendimiento (tests de matemática, historia, etcétera); aunque no existen razones para que no pueda aplicarse a los otros tipos de pruebas psicológicas (pruebas de aptitudes, habilidades, etcétera)” (Aliaga, 2007, pág. 99).

- Validez de criterio

Se refiere al “grado en que el tests correlaciona con variables ajenas al tests (criterios) con lo que se espera por hipótesis que debe correlacionar de determinado modo” (Chiner, 2011, pág. 4). Un criterio es una variable que se utiliza en el tests para tomarse como referencia de aquello que se pretende medir o que debe presentar una relación con lo que se pretende medir. Un tests puede tener varios tipos de validez, entre los cuales cabe distinguir entre: validez externa que se entiende por validez externa “cuando el tests se ha validado con respecto a un criterio externo, por ejemplo, una evaluación de rendimiento” (Chiner, 2011, pág. 4); la validez interna es aquella que “correlaciona un tests con otro con validez reconocida que mide el mismo rasgo” (Chiner, 2011, pág. 4); la validez predictiva es aquella que nos ayuda a predecir la conducta futura por lo cual se utilizan los tests para ayudar a tomar alguna decisión práctica y averiguar si el tests predice un criterio determinado, y la

validez concurrente se utiliza principalmente para “obtener tests como sustitutos de otros procedimientos menos convenientes por diversas razones. La diferencia con la validez predictiva se da en dos aspectos: a) las medidas del tests y del criterio son obtenidas contemporáneamente, y b) en su uso principal” (Aliaga, 2007, pág. 101)

La diferencia entre la validez predictiva y la validez concurrente se utiliza según se maneje un criterio disponible en el momento (validez concurrente) o cuando se pretenda predecir la conducta futura de un individuo (validez predictiva). Este tipo de validez se orienta especialmente para los instrumentos que se utilizan en los procesos de selección y orientación académica o profesional (Chiner, 2011, pág. 5)

- Validez de constructo

Aliaga (2007) nos expone que la validez de constructo es la obtención de evidencias que apoyan que las conductas observadas en un tests son (algunos) indicadores del constructo. La lógica de la validez de constructo en muchos aspectos, así como en sus métodos, es esencialmente la del método científico. (pág. 101) El proceso de validación de constructo implica a partir del establecimiento de deducciones de la teoría:

- a) Formular hipótesis y relaciones entre elementos del constructo, de éste con otros constructos de la teoría y con otros constructos externos.
- b) Seleccionar ítems o tests (indicadores) que representen manifestaciones concretas del constructo.
- c) Recogida de datos.
- d) Establecer consistencia entre datos e hipótesis, y examinar el grado en que los datos podrían explicarse mediante hipótesis alternativas.

Al determinar la validez de construcción, Aliaga (2007) manifiesta que el propósito es identificar todos los factores que influyen en la ejecución del tests y determinar el grado que influyen cada uno de ellos. Los resultados de los estudios que hagamos realmente no “validan” o “prueban” la teoría completa, puesto que nunca se puede demostrar una “construcción” en forma absoluta; solamente se puede aceptar como la mejor definición de trabajo.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2. Tipo de Investigación

Esta investigación es un estudio descriptivo ya que consiste inicialmente en una evaluación de los instrumentos de selección de la empresa y posteriormente en la elaboración de una propuesta de los mismos basados en competencias en los que se va a proponer diferentes herramientas que se utilizaran para seleccionar al candidato idóneo postulante al proceso de selección.

2.1 Diseño de la Investigación

Esta investigación es no experimental, ya que recopilaremos la información de los instrumentos de selección basados en competencias aplicados a los candidatos postulantes actualmente y se propondrá instrumentos nuevos con el fin de mejorar el proceso actual.

2.1.1 Población y Muestra

Esta investigación no tiene muestra ya que se examinará información documental.

2.1.2 Recolección de la Información

Fuente de información primaria:

- Diccionario de Competencias de la EPMAPS.
- Archivos de procesos de selección (Instrumentos)

Fuente de recolección secundaria:

- Documentos bibliográficos utilizados durante la investigación.

2.2 Procesos de Selección en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento tiene alrededor de 1805 empleados, los cuales se encuentran divididos bajo el régimen de LOEP y Código de Trabajo, mediante un Decreto Ejecutivo emitido por la República del Ecuador en el que se separa los servidores administrativos de los operativos. En términos de los empleados administrativos regidos bajo la LOEP se señala que el proceso de selección para que un servidor ingrese a la empresa “deberá ser efectuado mediante concursos de méritos y oposición con los cuales se evalúen la idoneidad de los candidatos y se garantice el libre acceso a los mismos” (Presidencia de la República del Ecuador, 2009)

2.2.1 Base legal aplicada en el proceso de selección

La EPMAPS en relación con sus servidores se encuentra regulada por la “Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, su Reglamento de aplicación, la Codificación del Código de Trabajo, el Contrato Colectivo, el Reglamento Interno de Talento Humano RIATH, y el Reglamento Interno de Trabajo RIT” (Reglamento Interno de Trabajo RIT, 2012, pág. 2).

Mediante el Decreto Ejecutivo N° 225, la República del Ecuador se regula la contratación colectiva del sector público en el cual se decretan los nuevos parámetros de clasificación de servidores y obreros, de tal manera que en el Art. 2 en el número 1.1.1.1 se considera como “servidoras y servidores, aquellas personas que realicen actividades de representación, directiva, administrativas o profesionales [...], los que estarán sujetos a las leyes que regulan la administración pública” (Registro Oficial 592, 2013, pág. 2), los cuales dentro de la Empresa se van a regir por el RIATH mientras que en el mismo artículo se menciona también que “los trabajadores y trabajadoras, empleados y técnicos que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y/o de especialización industrial, en cada institución o empresa pública, serán considerados obreros regulados por el Código de Trabajo” (Registro Oficial 592, 2013, pág. 2), por lo que para este caso se aplicara el RIT.

A continuación, se va a explicar en qué consiste cada uno de los Reglamentos utilizados en los procesos de selección.

- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (RIATH)

La EPMAPS consta de un Reglamento denominado “Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (RIATH)”, en el cual consta el Capítulo IV que se refiere al Subsistema de Selección de Personal en el cual se describe el proceso técnico en el que se selecciona al personal idóneo que cumple con los requisitos establecidos en el proceso de selección. El proceso para realizar un concurso de méritos y oposición se establece en el RIATH en el Art. 33.- Concurso Cerrado o Abierto: En el concurso de merecimientos y oposición que se realizará sobre la base de competencias se cumplirán las siguientes fases: a) Planificación del concurso y establecimiento de bases de concurso; b) Publicación de la convocatoria; c) Evaluación de los candidatos mediante la administración de las pruebas psicométricas de aptitudes, actitudes y de conocimientos; d) Evaluación de educación y experiencia; e) Entrevista, y; f) Informe de los resultados finales con listas de elegibles.

Dentro del literal c) y e), en los que se especifican los instrumentos que se utilizan para la selección del personal dentro de la empresa en los concursos de méritos y oposición tenemos las pruebas psicométricas y las entrevistas. Se realizará un análisis de los instrumentos utilizados en la Empresa para evaluar competencias dentro de la selección.

- Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (RIT)

El Reglamento Interno de Trabajo de la EPMAPS (RIT) está dirigido al personal que trabaja bajo la modalidad del Código de Trabajo en donde se manifiesta los parámetros en los que va a ingresar el personal después del respectivo proceso de selección realizado por Talento Humano.

2.2.2 Diccionario de Competencias

Dentro de la gestión por competencias de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se contrató los servicios de una consultora, la cual ha determinado que, por los distintos niveles, comportamientos, tareas y actividades requeridos en los puestos de trabajo de cada trabajador de la empresa, establecieron tres modelos de competencias, que se dirijan al nivel de desempeño, operatividad, responsabilidad, confianza y desenvolvimiento de cada funcionario de la EPMAPS.

Dentro del Diccionario de Competencias de la EPMAPS, tenemos las 21 competencias distribuidas dentro de tres grandes grupos. El trabajo realizado por la consultora se presentará en un cuadro de resumen del Diccionario de Competencias de la EPMAPS, competencias en las cuales se tomará de base para evaluar a los candidatos, en la Tabla 1:

Tabla 1 Diccionario de Competencias EPMAPS

Competencias Básicas	Competencias Intermedias	Competencias Avanzadas
COMPROMISO AL SERVICIO	ORIENTACION A LOS RESULTADOS	CALIDAD Y CONFIANZA EN SUS RESULTADOS
ADAPTACION AL CAMBIO	FLEXIBILIDAD	DECISIÓN
DINAMISMO EN EL TRABAJO	ESMERO	EMPODERAMIENTO
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	TRABAJO EN EQUIPO	SOCIABILIDAD
MANEJO DEL TRABAJO A PRESIÓN	INFLUENCIA	LIDERAZGO
INICIATIVA	SEGURIDAD EN SI MISMO	RESPONSABILIDAD
TRANSPARENCIA	AUTOCONTROL	COMUNICACIÓN TRASCENDENTE

Nota: Adaptado de Merizalde Vinicio. 2013. Optimización de la estructura orgánica de puestos de la EPMAPS, con la integración de la descripción, clasificación y valoración de puestos, análisis de brecha y asignación de ocupantes. Godsulting Consultores Organizacionales. Quito.

2.3 Instrumentos de selección por competencias utilizados en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento

En la EPMAPS para evaluar competencias deberían utilizar pruebas psicométricas y entrevistas, sin embargo actualmente la empresa utiliza un portal web para aplicar las pruebas psicométricas mediante el servicio de Consultoría KUDERT la cual posee su metodología propia para evaluar las competencias, y a su vez la Empresa cuenta con un formato de entrevista por competencias no estructurada con preguntas abiertas realizada por

cada uno de los funcionarios a cargo del proceso. De acuerdo a estos dos instrumentos que utiliza la empresa se procederá a describir a profundidad cada uno de ellos, a continuación:

2.3.1 Herramienta Kudert

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento utiliza una herramienta que comprende una plataforma tecnológica que se obtiene de la Consultora la cual manifiesta en su página que “permite suministrar tests psicológicos vía online, así como la generación inmediata de reportes, esta herramienta se llama “Kudert”, y afirma que “es un modelo validado científicamente que le permite medir con alta precisión el talento” (KUDERT, 2016, pág. 2). Sin embargo, vamos a analizar los ítems que están conformando esta prueba.

- Validación del Instrumento

La consultora manifiesta en su página online que la herramienta Kudert está basada en los estudios del Doctor William Moulton Marston quien desarrolló un modelo conductual simple para clasificar el comportamiento de las personas, este modelo se denomina DISC (KUDERT, 2016). Además, se afirma que la herramienta Kudert ofrece grandes tests y resultados empresariales de gran eficiencia, sin embargo, al momento de realizar el análisis de la validez y confiabilidad; la empresa creadora de la herramienta no nos proporcionó la información ya que se respaldaron en el tema de confidencialidad.

Cabe recalcar que los principios éticos de todo instrumento están establecidos de diferente manera, como es el caso del “Centro Nacional de Pruebas Abiertas y Justas” creada en Estados Unidos por una organización que trabaja para eliminar el mal uso y los defectos de las pruebas estandarizadas y asegurar que la evaluación de los estudiantes, profesores, y trabajadores, sea justa, abierta y válida. Uno de los cuatro principios básicos que proponen es que las mediciones deben ser abiertas. “El público debe tener un acceso amplio a la información importante de las pruebas, incluyendo datos sobre la evidencia de validez y fiabilidad de las mismas.”

Determinar a un instrumento como confidencial es muy común dentro de las empresas consultoras en nuestro país, pero no permite que se verifique que el instrumento tiene validez y fiabilidad, por lo que no es apropiada para tomar decisiones.

2.4 Diagnóstico del proceso de selección de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento

A continuación, se realizó el diagnóstico de cada etapa importante dentro del proceso de selección que maneja la EPMAPS y se determinó la situación actual por la que se maneja uno de los subsistemas más importantes del Talento Humano, y se analizará los puntos de mejora en dicho proceso.

a. Diagnóstico del proceso de selección en general

La ejecución de los procesos de selección de la EPMAPS está determinada bajo el Sistema Integrado de Gestión CASS, en el que se especifican los pasos del procedimiento que se deben seguir dentro de un proceso de selección bajo las normas de calidad establecidas. La EPMAPS define sus procesos en base a etapas, las cuales se describen, a continuación:

- **Planificación:** Para iniciar con el proceso de selección, el Departamento de Administración del Talento Humano y Competencias, define la “Ficha de Selección” en donde se determina con el jefe del área solicitante el perfil de puesto que se requiere, y se procede a publicar una convocatoria.
- **Recepción de Postulantes:** En esta etapa del proceso se verifica que cumplan con el perfil duro de la convocatoria publicada, los cuales deben evidenciar con documentos físicos que confirmen su instrucción, experiencia y capacitaciones.
- **Mérito:** En esta etapa se verifica que el trabajador haya desempeñado en sus actividades laborales previas, requisito que deben validar con la entrega de la última calificación de la evaluación de desempeño.
- **Oposición:** En esta etapa se realiza a los participantes una serie de evaluaciones: primero una prueba de conocimientos (teóricas y/o prácticas) en la que se evidencie su nivel de conocimientos; después se realizan las

pruebas psicométricas por medio de la Herramienta Kudert, y finalmente las entrevista por conocimientos y por competencias. Finalizado el proceso el Gerente de Área designará a la persona elegible como ganador del concurso, y el Gerente de Talento Humano lo validará.

Una vez clara la ejecución de cada paso que se realiza en los procesos de selección dentro de los concursos de méritos y oposición, se observó que en la EPMAPS no se encuentran totalmente definidos los pasos que se deben realizar para un óptimo procedimiento de selección, ya que según Restrepo, Ladino, y Orozco (2008) el principal objetivo de un proceso de selección es garantizar el ingreso de personal idóneo y presentan un conjunto de técnicas como estrategia para determinar las competencias adecuadas permitiendo valorar correctamente a los candidatos, en donde la primera etapa se la especifica como preselección, en la cual dentro de la EPMAPS, se debe definir un perfil con base en competencias más específico, ya que la validación que realizada el Jefe del Área o su delegado, solo hace énfasis en la funciones, la instrucción y la experiencia del candidato, sin embargo en cada perfil ya se encuentran predeterminadas las competencias de cada cargo y no se puede realizar modificaciones, a pesar de que, en algunos casos, las competencias no correspondan específicamente al cargo solicitado; y el perfil no se vuelve adecuado para el cargo en este aspecto, ya que las competencias definidas en la mayoría de los perfiles son las mismas.

En la etapa del análisis de los candidatos reclutados y de validación del perfil duro de los mismos, en el proceso de la EPMAPS se realiza la verificación con varios documentos que comprueben la instrucción, experiencia y capacitaciones que tiene el candidato y con un análisis de su curriculum; las comisiones encargadas de realizar esta validación de los documentos y determinar los candidatos que pasan a la siguiente etapa, se basan en las competencias básicas, que son aquellas que nos permiten identificar las capacidades intelectuales básicamente (perfil duro), y también en las competencias genéricas, que manifiestan las situaciones específicas dentro de su experiencia laboral y que estén acordes con lo que se necesita para el puesto; sin embargo, en cuanto a las competencias específicas, que son aquellas que se relacionan con las condiciones concretas de las funciones del puesto que ocupó anteriormente el candidato, no existe validación, ya que no se realiza una validación de referencias personales ni laborales que según Peña (2005) es importante dentro de un proceso de selección la investigación personal y profesional al momento de analizar a cada candidato postulante, y esta es una etapa importante dentro de un buen proceso de

selección por competencias ya que la verificación de referencias del individuo va a ayudar a que la empresa tenga mayor información sobre su candidato e identificar características personales del candidato, por ejemplo, información de su vivienda, antecedentes penales, sus familiares, entre otros, al igual que brindarnos información de la historia laboral del candidato, cómo se desempeñó en su antiguo cargo, las causas de la separación laboral, etc.

En cuanto a la siguiente etapa del proceso de selección, las pruebas y entrevistas de conocimientos ayudan a que la persona demuestre sus conocimientos teóricos o prácticos sobre las funciones que debe realizar en este nuevo cargo por medio de preguntas del campo de conocimiento del área requerida, sin embargo, López (2016) manifiesta que se debe realizar una entrevista de competencias más a fondo, donde se utilicen instrumentos informativos para considerar al candidato como idóneo y permitir que los individuos demuestren diferentes aspectos en cual se pueda verificar historia laboral del candidato, metas, aptitudes, como es la entrevista de incidentes críticos que no se la realiza en la empresa, y un formato de entrevista de competencias ya que no existe un formato con preguntas preestablecidas por competencias, y cada profesional realiza la ejecución de la entrevista a su manera, con su propia metodología, preguntas y criterio de calificación.

Adicionalmente, de acuerdo a López (2016) una buena entrevista por competencias puede ser más eficaz si está acompañada con ciertas evaluaciones que complementen la verificación del perfil blando del candidato las cuales pueden ser: psicológicas, assessment center, conocimientos técnicos o habilidades específicas, al igual que la entrevista por competencias que tiene como objetivo obtener información clara sobre los comportamientos y hechos concretos del candidato en situaciones reales en relación con las competencias requeridas en el puesto; dentro del proceso de la empresa solo se realizan las entrevistas de conocimientos y competencias y se cierra el proceso con la calificación, sin embargo, existen varias evaluaciones extra como hemos manifestado a lo largo de la presente investigación que se pueden utilizar para realizar una adecuada selección del personal idóneo, como son el Assessment center, simulaciones, casos prácticos, entre otros, y una vez recopilada toda la información de un proceso de selección se puede realizar una contratación del mejor candidato para el cargo.

En conclusión, el proceso de selección dentro de la EPMAPS se enfoca principalmente en validar el perfil duro, sin equilibrar la verificación del perfil blando del candidato, por lo que se hace mucho énfasis en los conocimientos, instrucción y experiencia

que tiene la persona sin tomar en cuenta las competencias que requiere este individuo para el cargo que va a desempeñar.

b. Diagnóstico del diccionario de competencias

Como se mencionó en la sección 1.4.2, el Departamento de Administración del Talento Humano y Competencias de la EPMAPS para desarrollar un diccionario de competencias contrató a una consultora que se encargó de realizar el modelo de competencias para la empresa, el cual lo presentó de la siguiente manera:

Inicialmente se utilizó una metodología propia basada en un modelo de pirámide para definir las competencias, de las cuales las clasificó en tres grupos: básicas, intermedias y avanzadas, que se encuentran determinadas por las funciones que realiza y el mando que ocupa en la empresa.

De esta clasificación obtenida por la consultora, la empresa definió su diccionario de competencias, en el que se clasificó finalmente a las competencias en tres grupos: (3) Competencias generales, (3) Competencias institucionales y (4) Competencias específicas, las cuales las distribuyeron en cinco familias tipo, partiendo de la siguiente clasificación que observamos en la Tabla 2, a continuación:

Tabla 2 Diccionario de competencias

FAMILIA	GRADO BASICO	GRADO INTERMEDIO	GRADO AVANZADO
Según Modelo Directriz aplicado a:	Asistente de Gerencia, Ejecutivo Asistente, Técnico especializado, Técnico, Operario EPMAPS, Auxiliar de Apoyo, Peón	Profesional Master, Profesional Senior, Profesional Junior, Supervisor	Gerente General, Gerente de Área, Director, Subgerente, Secretario General, Asesor, Coordinador de Gerencia, Jefe de Departamento, Jefe de Unidad
Habilidad o actitud individual	Autocontrol	Flexibilidad	Seguridad en sí mismo
Habilidad o actitud directiva	Influencia	Empoderamiento	Liderazgo
Habilidad o actitud social	Apoyo a los compañeros	Trabajo en equipo	Relaciones Interpersonales
Habilidad o actitud laboral	Adaptación al cambio	Trabajo bajo presión	Dinamismo en el trabajo

Nota Adaptado de EPMAPS. 2014. Diccionario de Competencias. Gerencia de Gestión del Talento Humano

La metodología utilizada para definir las competencias no es clara ni eficaz, ya que según Guerrero (2012) el marco de competencias debe abarcar tres aspectos importantes de la organización y va a facilitar un procedimiento adecuado, en el cual se menciona que identificar los niveles de competencias en los diferentes cargos ayudará a reducir el número total de competencias que se valoran en el proceso, ya que seis u ocho competencias son suficientes para un buen proceso de selección; las mismas que se identifican de acuerdo al perfil del puesto y el requerimiento del personal, y a su vez, también identifican los indicadores de conducta que definen mejor las funciones de los puestos de trabajo.

En el proceso actual realizado por la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se definen varias competencias en el diccionario, en total 21 competencias distribuidas en los diferentes grupos, las cuales al parecer son repetitivas, innecesarias y muchas de ellas deberían eliminarse; se podría realizar una reducción de competencias al número óptimo que Whiddett y Hollyforde, 2007 citado en Guerrero, 2012 definen como las competencias necesarias para los cargos que existen en la empresa y que van más acorde con las funciones específicas de cada puesto.

Adicionalmente, el diccionario de competencias consta de cinco niveles de evaluación, los cuales no son claros y no constan de un margen de diferencia en los aspectos que describen, por lo que al medir el nivel de desarrollo de la competencia no es claro. Según (Alles, 2010) el diccionario de comportamientos debe tener constituir un conjunto de ejemplos de conductas relacionados con cada una de las competencias que integran el modelo de la organización y que abarca una serie de diversas situaciones posibles. Para (Alles, 2010) cada competencia debe tener cuatro grados: A, B, C; en donde el Grado A es el nivel más Alto de desarrollo de la competencia y va dirigido para aquellos directivos que definen la estrategia y valores organizacionales; el Grado B, implica que la competencias tiene un alto nivel de desarrollo y se relaciona con los directivos de cada área de la Organización; en Grado C y D, representan un nivel menor de desarrollo de la competencias en donde se exponen comportamientos que evidencian que la competencia no se encuentra desarrollada.

c. Diagnóstico de los instrumentos de selección por competencias

Los instrumentos de selección por competencias utilizados en la empresa son básicamente dos: la herramienta Kudert y la entrevista por competencias. En la sección 2.3.1 se manifestó cómo está desarrollada la herramienta online de Kudert, los ítems que tiene y

lo que pretende medir, sin embargo en cuanto a las características psicométricas del instrumento los proveedores de los mismos no brindan la información sobre la validez y fiabilidad de sus tests, adicionalmente el siguiente instrumento utilizado es la entrevista por competencias, la cual se realiza sin un formato específico de preguntas y sin criterio de calificación, ya que el encargado de cada proceso es la persona responsable de emitir la calificación que en su criterio, el participante obtuvo en la entrevista realizada. De acuerdo a González (2007) hay que asegurar que las características psicométricas de un tests nos brinden la mayor seguridad posible al evaluar a las personas ya que “un tests debe poseer validez y fiabilidad para considerarse un instrumento objetivo de medición. Estos dos factores están estrechamente ligados, ya que un instrumento no puede ser válido si no es al mismo tiempo fiable” (pág. 29), se debería utilizar instrumentos que cuenten con la información de las adecuadas características psicométricas que debe tener un tests, y se debería estandarizar la entrevista de competencias que se realiza en la empresa, para que se maneje un mismo formato y criterio de calificación bajo ciertos estándares, y que de la misma manera el proceso de selección por competencias sea más efectivo. En cuanto a la confiabilidad ningún de los dos instrumentos presenta evidencia de lo que González (2007) manifiesta que es la estabilidad o consistencia de la puntuación, obtenida por una persona, en diferentes momentos en que se le aplique el mismo tests, y en término de validez tampoco se evidencia el grado en que un instrumento de medición mide realmente lo que se propone, donde según Aragón (2004) se mide el grado de adecuación, significación y utilidad de las inferencias específicas que pueden derivarse a partir de las puntuaciones de los tests. Se debería implementar nuevas prácticas que son exitosas en otras empresas para seleccionar por competencias, las mismas que ayudan a evidenciar de una manera más clara las competencias que el candidato posee, mediante ejercicios que evalúen a la persona dentro de un ámbito laboral y pueda evidenciar el futuro desempeño en el cargo; existen varios instrumentos de selección por competencias que se pueden utilizar en un proceso de selección según Corral (2007) tales como: tests técnicos, psicométricos, de personalidad, dinámicas de grupo, simulaciones y casos, etc.

A continuación, se presenta una tabla de valoración de tests, la cual fue utilizada y propuesta por el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos en la ciudad de Madrid España (2011), que es un órgano coordinador y representativo de los colegios oficiales de psicólogos y de los consejos autónomos, para validar las características psicométricas de los instrumentos de selección. Las tablas se usarán en la presente disertación como formato para

la identificación y evaluación de las características psicométricas de los tests que maneja la empresa obteniendo los resultados de las tablas a continuación:

Tabla 3 Descripción general de la Herramienta Kudert

Características	Descripción
Nombre del tests	Kudert
Autor	Selecta
Fecha de la última revisión del tests	2017
Constructo evaluado	Aptitudes Mentales Primarias
Área de aplicación	Perfil Conductual; Aptitud Verbal; Aptitud Espacial; Aptitud Lógica; Aptitud Numérica; Aptitud Abstracta.
Soporte	En línea

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 4 Aspectos Generales

Contenido	Valoración	Puntuación
2.1. Calidad de los materiales del tests	No evidencia	0
2.2. Calidad de la documentación aportada	No evidencia	0
2.3. Fundamentación teórica	No evidencia	0
2.4. Adaptación del tests	No evidencia	0
2.5. Calidad de las instrucciones	No evidencia	0
2.6. Facilidad para comprender la tarea	No evidencia	0
2.7. Facilidad para registrar las respuestas	No evidencia	0
2.8. Calidad de los ítems (aspectos formales)	No evidencia	0
2.9. Datos sobre el análisis de los ítems	No evidencia	0

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 5 Validez de Contenido

Contenido	Valoración	Puntuación
2.10. Calidad de la representación del contenido o dominio	No evidencia	0
2.11. Consultas a expertos	No se aporta	

Elaborador por: Kelly Arias, 2017

Tabla 6 Validez de Constructo

Contenido	Valoración	Puntuación
------------------	-------------------	-------------------

2.12. Diseños empleados	No evidencia
2.13. Tamaño de las muestras	No evidencia
2.14. Procedimiento de selección de las muestras	No evidencia
2.15. Correlaciones del tests con otros tests similares	No se aporta
2.16. Calidad de los tests empleados como criterio o marcador	No se aporta
2.17. Datos sobre el sesgo de los ítems	No se aporta

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 7 Validez Predictiva

Contenido	Contenido	Puntuación
2.18. Diseño de selección del criterio		No se aporta
2.19. Tamaño de las muestras		No se aporta
2.20. Procedimiento de selección de las muestras		No se aporta
2.21. Correlaciones del tests con los criterios		No se aporta

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 8 Fiabilidad

Contenido	Valoración	Puntuación
2.22. Datos aportados sobre fiabilidad		No evidencia

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 9 Equivalencia formas paralelas

Equivalencia formas paralelas Contenido	Valoración	Puntuación
2.23. Tamaño de las muestras	No se aporta	
2.24. Coeficientes de equivalencia	No se aporta	

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 10 Consistencia Interna

Contenido	Valoración	Puntuación
2.25. Tamaño de las muestras	No evidencia	0
2.26. Coeficientes de consistencia	No evidencia	0

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 11 Estabilidad (tests-retests)

Contenido	Valoración	Puntuación
-----------	------------	------------

2.27. Tamaño de las muestras	No se aporta
2.28. Coeficientes de estabilidad	No se aporta

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 12 Baremación

Contenido	Valoración	Puntuación
2.29. Calidad de las normas	No evidencia	0
2.30. Tamaño de las muestras	No evidencia	0
2.31. Procedimiento de selección de las muestras	No evidencia	

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

A continuación, se muestra las tablas correspondientes a las características psicométricas de las entrevistas de competencias utilizadas en la EPMAPS, las cuales son las siguientes:

Tabla 13 Descripción General de la Entrevista por Competencias

Características	Descripción
Nombre del tests	Entrevista por Competencias
Autor	EPMAPS
Fecha de la última revisión del tests	2017
Constructo evaluado	Competencias
Área de aplicación	Conductas
Soporte	Físico

Elaborado por: Kelly Arias. 2017

Tabla 14 Aspectos Generales

Contenido	Valoración	Puntuación
2.1. Calidad de los materiales del tests	No evidencia	0
2.2. Calidad de la documentación aportada	No evidencia	0
2.3. Fundamentación teórica	No evidencia	0
2.4. Adaptación del tests	No evidencia	0
2.5. Calidad de las instrucciones	No evidencia	0
2.6. Facilidad para comprender la tarea	No evidencia	0
2.7. Facilidad para registrar las respuestas	No evidencia	0
2.8. Calidad de los ítems (aspectos formales)	No evidencia	0

2.9. Datos sobre el análisis de los ítems	No evidencia	0
---	--------------	---

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 15 Validez de Contenido

Contenido	Valoración	Puntuación
2.10. Calidad de la representación del contenido o dominio	No evidencia	0
2.11. Consultas a expertos	No se aporta	

Elaborador por: Kelly Arias, 2017

Tabla 16 Validez de Constructo

Contenido	Valoración	Puntuación
2.12. Diseños empleados	No evidencia	
2.13. Tamaño de las muestras	No evidencia	
2.14. Procedimiento de selección de las muestras	No evidencia	
2.15. Correlaciones del tests con otros tests similares	No se aporta	
2.16. Calidad de los tests empleados como criterio o marcador	No se aporta	
2.17. Datos sobre el sesgo de los ítems	No se aporta	

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 17 Validez Predictiva

Contenido	Contenido	Puntuación
2.18. Diseño de selección del criterio	No se aporta	
2.19. Tamaño de las muestras	No se aporta	
2.20. Procedimiento de selección de las muestras	No se aporta	
2.21. Correlaciones del tests con los criterios	No se aporta	

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 18 Fiabilidad

Contenido	Valoración	Puntuación
2.22. Datos aportados sobre fiabilidad	No evidencia	

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 19 Equivalencia formas paralelas

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Contenido	Valoración	Puntuación
2.23. Tamaño de las muestras	No se aporta	
2.24. Coeficientes de equivalencia	No se aporta	

Tabla 20 Consistencia Interna

Contenido	Valoración	Puntuación
2.25. Tamaño de las muestras	No evidencia	0
2.26. Coeficientes de consistencia	No evidencia	0

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 21 Estabilidad (tests-retests)

Contenido	Valoración	Puntuación
2.27. Tamaño de las muestras	No se aporta	
2.28. Coeficientes de estabilidad	No se aporta	

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Tabla 22 Baremación

Contenido	Valoración	Puntuación
2.29. Calidad de las normas	No evidencia	0
2.30. Tamaño de las muestras	No evidencia	0
2.31. Procedimiento de selección de las muestras	No evidencia	

Elaborado por: Kelly Arias, 2017

Como puede observar en las tablas anteriores, la herramienta Kudert y la entrevista por competencias no evidencian las características psicométricas necesarias para que un tests valide con precisión las competencias, y tampoco se comprueba que las herramientas tienen la utilidad de predecir una conducta futura que asegure un buen desempeño laboral de cada candidato. La confiabilidad y validez dentro de un tests psicométrico es fundamental para asegurar que la evaluación a los candidatos es correcta y está alineada a la cultura organizacional de cada empresa, ya que estos deben constar de procedimientos estandarizados para asegurar que estas características aporten veracidad al evaluar a los candidatos y así poseer instrumentos objetivos de medición, lo cual no se evidencia con precisión en los instrumentos utilizados en la EPMAPS, por lo que esta investigación propone brindar instrumentos que cuenten con las características que son consideradas adecuadas para validar un instrumento de selección.

CAPITULO III
PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN BASADOS EN
COMPETENCIAS

3.1 Instrumentos propuestos

Dentro de este capítulo, se van a proponer los instrumentos de selección basados en competencias para evaluar las 21 competencias del diccionario de la Empresa Pública Metropolitana, ya que a través de los métodos que se utilice dentro de la selección puede evaluarse la calidad y el perfil de los candidatos. Se busca principalmente obtener información específica acerca de la persona y su experiencia acorde con el perfil que buscamos. Se van a proponer instrumentos con un nivel adecuado de validez y fiabilidad, los cuales van a ayudar a la decisión de la empresa con respecto a la vinculación de un candidato idóneo.

Los instrumentos de selección deben tener una relación entre el tipo de prueba y la adecuación al desempeño de las tareas relacionadas con el cargo vacante, es decir la validez del instrumento. Los datos de validez predictiva según Salgado (2010) que se presentan en la Tabla 23, son resultados de la aplicación del meta-análisis psicométrico a decenas y centenas de estudios realizados a lo largo de años y muestran el valor promedio de la validez de los métodos utilizados en los procesos de selección.

Tabla 23 Fiabilidad y validez de diversos métodos de selección de personal

MÉTODO	FIABILIDAD	VALIDEZ
Entrevista Conductual Estructurada	0.83	0.63
Exámenes (Tests) de Conocimientos	0.80	0.45
Assessment Center - Simulaciones	0.70	0.37
Entrevistas Convencionales Estructuradas	0.65	0.33
Referencias Personales	0.60	0.26
Inteligencia Emocional	0.70	0.23
Entrevistas No Estructuradas	0.50	0.15

Valoración de Méritos y Formación	0.80	0.16
-----------------------------------	------	------

Nota Adaptado de J.F. Salgado. 2010. Selección de recursos humanos por competencias en las Administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación. CEMICAL, Barcelona (2010)

Salgado (2010) nos manifiesta que en selección de personal se suele considerar como escasamente válidos los coeficientes inferiores a 0.15; la validez comprendida entre 0.16 y 0.30 suele ser considerada pequeña; moderadamente válidos los coeficientes comprendidos entre 0.31 y 0.40 y de apreciable validez los superiores a 0.40. A partir de 0.50 se entiende que la validez es excelente.

Como se observa los instrumentos con mayor validez de acuerdo al estudio de Salgado (2010), son: la entrevista conductual estructurada (entrevista de incidentes críticos), exámenes (tests) de conocimientos y assessment center – simulaciones, que son aquellos que se propondrán dentro de la presente investigación para mejorar la selección de los candidatos.

El diccionario de competencias de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento consiste en 21 competencias, las cuales dentro de la siguiente propuesta se van a poder evaluar por medio de los algunos instrumentos mencionados anteriormente, por lo que se procederá a clasificarlos para facilitar su evaluación y aplicación de instrumentos. Se clasificarán a las 21 competencias en:

- Habilidades: compromiso al servicio, orientación a los resultados, adaptación al cambio, dinamismo en el trabajo, mantenimiento de equipos, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, calidad y confianza en sus resultados.
- Valores: transparencia.
- Rasgos de personalidad: iniciativa, flexibilidad, esmero, influencia, seguridad en sí mismo, autocontrol, decisión, empoderamiento, sociabilidad, liderazgo, responsabilidad, comunicación trascendente

A continuación se presenta en la Tabla 24, un resumen de los instrumentos propuestos para evaluar a cada una de las 21 competencias con una descripción general de sus características psicométricas de validez y fiabilidad.

Posteriormente se describirán en detalle las características psicométricas y otras características de los instrumentos propuestos.

Tabla 24 Propuesta de instrumentos

Competencia a evaluar	Instrumento propuesto	Validez	Fiabilidad
Habilidad: Compromiso al Servicio	Assessment center: Ejercicio Las Estatuas Ejercicio Territorios	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Habilidad: Orientación a los Resultados	Assessment Center: Ejercicio Armando Cuadros	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Habilidad: Adaptación al Cambio	Assessment center: Ejercicio Territorios Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Habilidad: Dinamismo en el Trabajo	Assessment Center: Ejercicio Armando Cuadros	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Habilidad: Mantenimiento de Equipos	Assessment center: Ejercicio Las Estatuas	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Habilidad: Trabajo bajo presión	Assessment Center: Ejercicio Armando Cuadros Ejercicio Territorios	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Habilidad: Trabajo en Equipo	Assessment center: Ejercicio Las Estatuas	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Habilidad: Calidad y Confianza en sus Resultados	Assessment Center: Ejercicio Armando Cuadros	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Valor: Transparencia	Cuestionario 16PF	Alto (correlación con otros tests superior a 0.60 o 4/5)	Alto (correlación tests-retests superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Iniciativa	Cuestionario 16PF	Alto (correlación con otros tests superior a 0.60 o 4/5)	Alto (correlación tests-retests superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Flexibilidad	Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio superior a .50)	Alto (fiabilidad superior a 0.80)

Rasgo de Personalidad: Esmero	Assessment Center: Ejercicio Armando Cuadros Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)
Rasgo de Personalidad: Influencia	Cuestionario 16PF	Alto (correlación con otros tests superior a 0.60 o 4/5)	Alto (correlación tests-retests superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Seguridad en sí mismo	Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio superior a .50)	Alto (fiabilidad superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Autocontrol	Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio superior a .50)	Alto (fiabilidad superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Decisión	Cuestionario 16PF	Alto (correlación con otros tests superior a 0.60 o 4/5)	Alto (correlación tests-retests superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Empoderamiento	Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio superior a .50)	Alto (fiabilidad superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Sociabilidad	Cuestionario 16PF	Alto (correlación con otros tests superior a 0.60 o 4/5)	Alto (correlación tests-retests superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Liderazgo	Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio superior a .50)	Alto (fiabilidad superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Responsabilidad	Cuestionario 16PF	Alto (correlación con otros tests superior a 0.60 o 4/5)	Alto (correlación tests-retests superior a 0.80)
Rasgo de Personalidad: Comunicación Transcendente	Assessment center: Ejercicio Territorios Entrevista de Incidentes Críticos	Alto (correlación predictor criterio entre 0.24 a 0.32)	Medio (correlación tests-retests superior a .50)

Fuentes: Adaptado de Adaptado de Hermelin, Lievens y Robertson (2007) The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A meta-analysis. International Journal of Selection and Assessment. Manchester, UK; Adaptado de Salgado, Jesus; Moscoso, Silvia; Gorriti, Mikel (2004) Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 20, N° 2, pp. 107-139. Madrid-España; Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF. Madrid-España; Fernandez, Nestor (2011) Cuestionario de 16 Factores de Personalidad. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología pp. 4-27

3.1.1 Assessment center

Este instrumento posee una validez incremental en la predicción de conductas acordes al ámbito laboral, lo cual se puede evidenciar en estudios del año 2007 que realizó Hinsman et al citado en Torres (2014), en los cuales se evidencia que si los ejercicios realizados en los assessment center se encuentran bien desarrollados y fuertemente vinculados a los comportamientos de las funciones futuras del cargo, lo que proporciona a los evaluadores ideas sobre el potencial y futuro rendimiento del candidato. En un estudio de Hermelin, Lievens y Robertson (2007), se investigó la validez de los assessment center mediante un meta-análisis que relacionó la clasificación de la evaluación general con los índices de rendimiento laboral. En ese estudio se obtuvo un 0.28 de correlación entre las calificaciones de la evaluación general con los índices de rendimiento laboral, como se observa en la Tabla 25 a continuación:

Tabla 25 Resultados de validación de assessment center

La media de las estimaciones de validez					
N	K	r	r_c	$r_{cb}(p)$	95% CI
5850	27	0.17	0.20	0.28	$0.24 \leq p \leq 0.32$

Nota: Adaptado de Hermelin, Lievens y Robertson (2007) The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A meta-analysis. International Journal of Selection and Assessment. Manchester, UK

En el estudio anterior sobre la validez predictiva de los assessment center se destacó que una de las ventajas clave de esta herramienta es la capacidad de medir las dimensiones interpersonales del candidato y que siempre es importante que se realice la validación de estas pruebas que se caracterizan por facilitar la administración de grupos grandes y han demostrado una gran validez.

Para la ejecución del assessment center se va a seguir la metodología propuesta por (Diaz, 2006) quien nos propone un diseño del presente instrumento paso a paso. Se manifiestan varias características que debe tener la metodología del assessment center según esta autora como son que esta herramienta se basa en observar, clasificar y evaluar los comportamientos que se evidencian en la ejecución de la misma; ya que es una actividad que

pone en evidencia la conducta del candidato debe tener un umbral diferenciador, por lo que se debe aplicar grupalmente; es una metodología flexible que se debe adaptar a las competencias propias de la organización. Requiere de elementos necesarios para considerarse como assessment center: un moderador, observadores, participantes, debe durar entre 4 u 8 horas dependiendo la dinámica que se determine, al finalizar la actividad se debe generar un consenso entre los evaluadores acerca de la calificación de cada candidato, es importante tomar en cuenta que la evaluación se basa en hechos y comportamientos observables, y que se debe diseñar las pruebas situacionales tomando en cuenta las competencias que se desea evaluar y que sean lo más cercano a la realidad del puesto vacante (pag. 24).

Díaz (2006) manifiesta en su texto que se necesitan requisitos previos para el correcto diseño e implementación de la técnica de evaluación de competencias assessment center, las cuales son las siguientes:

- Requisito 1: Perfil por competencias

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cargo en la empresa, consiste en el perfil duro y el perfil blanco que debe cumplir el candidato para ser idóneo en el puesto. El formato del perfil de competencias se encuentra en el Anexo 1.

Por lo general se determinan cinco niveles requeridos por cada competencia propuestos por Díaz (2006) para determinar el dominio que se tiene de cada una. Los niveles son: Nulo: 0% no posee la competencia/ competencias no desarrollada; Básico: 25% Competencias desarrollada en un nivel básico o elemental; Medio: 50% Posee la competencias en un nivel medio; Alto: 75% Alto nivel de competencia; Excelente: 100% Excelente nivel de competencia, genera valor agregado al cargo.

- Requisito 2. Listado de comportamientos a observar en cada competencias

Es necesario que cada competencia que va a ser observada tenga identificadas las conductas que definen el cumplimiento o no de la misma, dentro de la EPMAPS existe el diccionario de comportamientos en los cuales se determinan estos comportamientos definidos para cada competencia. Es importante que se establezcan los comportamientos de las competencias más importantes que se desea observar para determinado cargo. El formato para este requisito se encuentra en el Anexo 2.

- Requisito 3. Formatos de registro y evaluación de competencias

Es necesario que se definan formatos para poder registrar la calificación de las conductas y sintetizar la información de la actividad como se encuentran en el Anexo 3. Díaz (2006) manifiesta que los formatos requeridos para un assessment center son:

Formato No. 1: Ficha técnica y logística del assessment center: básicamente este formato contiene la información más importante del cargo a evaluar con respecto a las competencias, técnicas, recursos y materiales que se utilizarán en la aplicación de los ejercicios.

Formato No. 2. Ficha plan de actividades: este formato contiene el cronograma de actividades por realizar durante la ejecución del assessment center, se debe detallar los aspectos que forman parte del assessment como son: los tiempos, actividades a realizar, refrigerios, etc.

Formato No. 3 Ficha de observación y registro de las competencias: este formato se debe entregar a cada evaluador y es específico de cada candidato, ya que en el mismo constarán los comportamientos a evaluar durante la ejecución de los ejercicios.

Formato No. 4 Ficha evaluación consolidada de participantes: Es recomendable que a cada evaluador se le asigne uno o dos participantes para observarlo durante el assessment center, para que se logre establecer un margen diferenciador entre todos los candidatos al consolidar la información de todos los evaluadores y se establezca el nivel comparativo de competencias entre los aspirantes.

Formato No. 5 Informe final assessment center: Finalmente al expresar todas las observaciones de los candidatos y que los evaluadores hayan llegado a un consenso se realiza un solo informe final en la que se garantiza la aceptación de la decisión del proceso de selección.

- Requisito No. 4. El diseño de pruebas y técnicas situacionales a aplicar en cada caso

Una vez que las competencias de cada cargo se encuentren definidas se debe diseñar las situaciones, dentro de la metodología del assessment center se brinda una serie de técnicas a utilizar (véase Anexo 4) como por ejemplo: juegos de negocios, discusión en grupo, ejercicios de análisis, ejercicios de presentación, bandeja de entrada, entrevistas simuladas y redacción de un informe.

- Juegos de negocios: Son simulaciones en las que un grupo de participantes compiten entre ellos para tomar una decisión compleja. Esta es un técnica que se utiliza frecuentemente en cargos gerenciales o de altos mandos, ya que permite evidenciar

comportamientos de personas con alta capacidad de negociación a través de soluciones a problemas y las habilidades estratégicas para dirigir puestos de alta jerarquía.

- **Discusión en grupo:** son simulaciones que plantean situaciones problemáticas al grupo de candidatos para generar una discusión con el fin de llegar a un consenso y a una solución conjunta o individual. El objetivo de esta actividad es llegar a una decisión unánime.
- **Ejercicios de análisis:** Estos ejercicios son diseñados para que los participantes analicen distintos casos de acuerdo a su ámbito de aplicación, e identifiquen información relevante para llegar a una conclusión como grupo.
- **Ejercicios de presentación:** Esta actividad consiste en una presentación realizada por los candidatos de sí mismos y permite evaluar la comunicación, el objetivo es evaluar la manera en que el candidato se dirige a un grupo de manera verbal usando los recursos que se le dispongan.
- **Bandeja de entrada:** Este ejercicio consiste en proporcionarles a los candidatos una serie de documentos que contienen información relacionada con el puesto al que se encuentran aplicando, con el fin de que nos proporcionen una solución de la situación presentada en los documentos.
- **Entrevistas simuladas:** Este ejercicio consiste en la evaluación de entrevistas simuladas caracterizando roles de clientes, proveedores, postulantes, etc. que sean situaciones que creen conflictos o problemas y evidencien las habilidades del candidato para solucionarlas.
- **Redacción de un informe:** Esta actividad consiste en proporcionarle al candidato información relevante de la empresa con el fin de que analice y elabore un informe con sus recomendaciones.

- **Requisito No. 5. Ambiente adecuado para aplicar la técnica**

Al ser el assessment center una práctica en la que se pone en práctica conductas situaciones, es necesario contar con un espacio físico adecuado, que tenga los recursos necesarios, sin interrupciones, y con la iluminación e infraestructura adecuada.

- **Requisito N. 6. El moderador**

El moderador es la persona más importante en la aplicación del assessment center ya que es quién cumple con dos roles dentro de la ejecución: administrador y evaluador. El administrador llevará a cabo toda la ejecución de la actividad ya que es quien comunicará

las instrucciones de todos los ejercicios y tomará el control de la presentación del assessment center, al igual que evaluará al mismo tiempo a cada uno de los participantes del assessment dentro de cada ejercicio.

- Requisito N. 7. El observador asistente

Es una persona que forma parte del grupo de evaluadores, y que debe estar en disposición de reemplazar al moderador en caso de que sea necesario, debe tener un perfil de competencias igual al del moderador para que la aplicación de la herramienta sea adecuado.

- Requisito N. 8. El observador pasivo

Igualmente es una persona que forma parte del grupo de evaluadores, que serpa quien observe, registre y evalúe los comportamientos de los candidatos durante los ejercicios. Debe tener conocimiento acerca de lo que está evaluando ya que generalmente son personas de alto cargos con gran conocimientos de la vacante a la que se esta aplicando. No interviene dentro de la ejecución de los ejercicios, sin embargo si existe alguna pregunta dentro de la presentación de su ámbito puede intervenir.

- Requisito N. 9. Los participantes

Los participantes de un assessment center son los candidatos que están aplicando para un cargo en la empresa, se recomienda que sean grupos homogéneos, es decir con un mismo perfil, ya que puede generar desventajas para los candidatos y la actividad pierde objetividad.

- Requisito N. 10. Entrenamiento de los observadores

Es importante que las personas que van a evaluar competencias sean capacitados y formados en el campo, por lo que es necesario que conozcan: el proceso de construcción del perfil del puesto vacante, análisis de los indicadores, discusión del rol del observador, técnicas que constituyen en el assessment center, discusión de las técnicas y observaciones, protocolos de registro de observaciones y de comparación de las mismas, elaboración de informes y entrevistas, y evaluación y resolución de interrogantes.

3.1.2 Entrevista de incidentes críticos

La entrevista de incidentes críticos (BEI) según Peña (2016) consiste en una entrevista de selección de personal estructurada, profunda y detallada, que evalúa el

rendimiento pasado. Se basa en la premisa de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado. Se puede identificar y evaluar el grado de solidez de las competencias de los participantes y la probabilidad de que estas estén presentes en su comportamiento futuro (pág. 9).

La BEI se enfoca en la identificación de comportamientos y actitudes que contribuyen al éxito o al fracaso de las personas al llevar a cabo una actividad en condiciones específicas, a partir de la recopilación de eventos que hayan favorecido a alcanzar el propósito de una actividad, se basa en un cuestionario de eventos críticos, la cual parte de la premisa de que “el comportamiento pasado permite predecir el comportamiento y desempeño futuro” y analiza las situaciones críticas del cargo para el cual se va a evaluar el candidato (SENA, 2016, pág. 31).

Se realizó un meta-análisis de la entrevista por parte del Consejo Oficial de Psicólogos de Madrid en el año 2004, en el cual se evidencia un nivel alto de fiabilidad como podemos ver en la Tabla 26:

Tabla 26 Fiabilidad de entrevista de incidentes críticos

r_{xx} frec.	SDr frec	r_{xx} muestra	SDr muestra	SDr verdadera	K	N	E	%VE
.92	.08	.93	.06	.00	20	51	67	100

Nota: Adaptado de Salgado, Jesus; Moscoso, Silvia; Gorriti, Mikel (2004) Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 20, N° 2, pp. 107-139. Madrid-España

Existen ciertos modelos que nos ayudan a evaluar las competencias mediante preguntas que utilizan una estrategia estructurada de exploración para obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve, lo cual se puede demostrar con el Modelo STAR y con el Modelo HAY GROUP.

El modelo STAR según Peoplelinks (2016) es una manera sencilla de organizar la conducción de una entrevista de selección que busca evaluar competencias. Existen cuatro pasos a seguir para preguntar acerca de las competencias, que va de lo general a lo particular: Situación, Tarea, Acciones y Resultados.

- Situación: Se recomienda comenzar haciendo preguntas abiertas sobre una situación específica que revele algún comportamiento pasado, referida a una competencia o habilidad determinada.

- Tarea: Tiene que ver con realizar preguntas acerca del rol específico del candidato en la situación.
- Acciones: Esta etapa es fundamental, ya que se manifiestan las acciones concretas y específicas que realizó el postulante, en términos de comportamiento, para tratar de resolver esa situación.
- Resultados: Finalice indagando sobre qué resultado obtuvo el candidato. Si corresponde, también puede preguntarle qué aprendizaje rescata de la situación.

El modelo Hay Group (2009) tiene como objetivo de la entrevista recoger información que permita llegar a las competencias y proporcionar información cualitativa sobre las características de las personas (motivos, rasgos de la personalidad, entre otros) La mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto es obtener evidencia de que esa persona ha demostrado esas competencias en el pasado.

Esta entrevista debe tener una estructura que según la metodología Hay group (2009) se utiliza para las entrevistas de incidentes críticos como podemos observar a continuación en Figura 11:

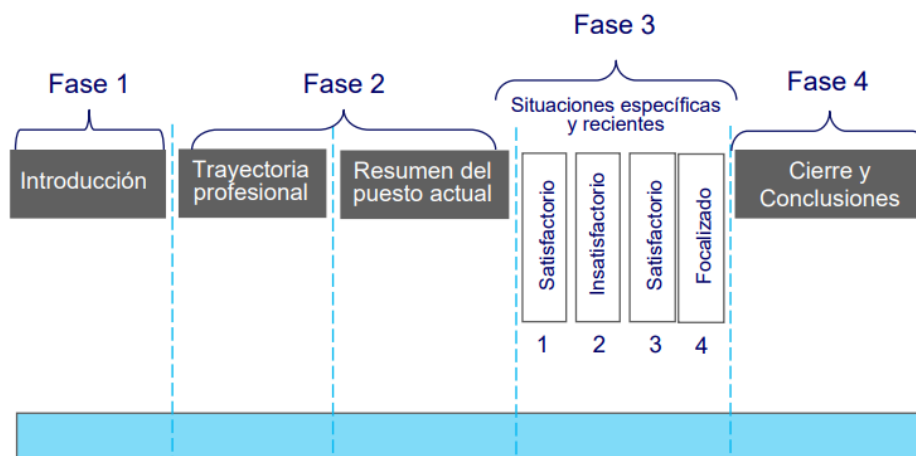


Figura 11 Estructura de entrevista de incidentes críticos

Fuente: Hay Group, 2009. Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias.

Para la estructura de la entrevista de incidentes críticos, la presente investigación propondrá la estructura en base al Modelo Hay Group (2009), en la cual existen varias fases

que se toman en cuenta para la aplicación de esta herramienta, las cuales se mencionan a continuación:

- Fase 0: Preparación de la entrevista

Se debe revisar el descriptivo del puesto vacante, analizar las competencias y los indicadores de gestión.

- Fase 1: Introducción

El entrevistador deberá crear un ambiente agradable para iniciar la entrevista, explicar al candidato el objetivo, la estructura y el papel en la entrevista. Es importante que el candidato conozca que el proceso respeta la confidencialidad de la entrevista. Se deben profundizar temas de: trayectoria académica y profesional, puesto ocupado actualmente, ejemplos concretos de situaciones profesionales

- Fase 2: Revisión de la trayectoria profesional

Al momento de realizar la revisión de la trayectoria profesional del candidato se le pide que te cuente su perfil y su trayectoria profesional. Se debe tomar nota de aspectos que posteriormente puede ser fuente de situaciones.

- Fase 3: Resumen del puesto actual / anteriores

En esta fase se profundiza en los puestos que el candidato posea en la actualidad o anteriores, y se analizan algunos puntos como el lugar en el que desempeña su trabajo o la posición que tenía en el organigrama.

- Fase 4: Situaciones

A continuación, se procede con la introducción de la situación, y el entrevistador debe tener claro: qué es una situación, la importancia de que la situación sea reciente, la estructura de la situación, centrarse en el rol que desempeñó el candidato, dar tiempo para pensar y ayudar a encontrar una situación si espontáneamente el entrevistado no identifica ninguno, como, por ejemplo, recordar actividades de responsabilidad en las que se den situaciones típicas.

Para este modelo se debe invitar al candidato a recordar una situación que haya pasado dentro de su vida profesional en el último año. Como recomendaciones se debe formular la pregunta brevemente con ciertas aclaraciones que se podrían utilizar para realizar la entrevista (véase en el Anexo 5). Es importante resaltar que el objetivo de la entrevista es conocer la participación específica del candidato en la situación relatada, se debe ayudar al candidato a encontrar una situación, en caso de que el entrevistado no identifique ninguna,

con ejemplos de actividades de responsabilidad en las que se den situaciones comunes. Se debe analizar la situación a profundidad como se muestra en la Figura 12, y realizar preguntas con el fin de comprender la visión global y el contexto de la situación.



Figura 12 Situación de BEI

Fuente: Hay Group, 2009. Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias.

Mientras el candidato se encuentra relatando la situación, el entrevistador debe identificar sub-situaciones en situaciones largas para enriquecer la información y aportar al análisis del evaluado. Es importante no sentir temor a desviar la secuencia del relato, siempre y cuando aporte información válida, y permita indagar hasta comprender bien qué pasó. No profundizar en temas que no son relevantes para el objetivo de la entrevista, y formula preguntas que generen respuestas válidas que sean breves y en pasado acerca de lo que el entrevistado hizo, dijo, sintió o pensó.

- Fase 5: Cierre de la entrevista

Una vez terminada la entrevista se procede a que el candidato pregunte cualquier duda que tenga con respecto al proceso, empresa, entre otros, una vez solventadas las dudas se explica al candidato los siguientes pasos del proceso y se agradece al tiempo que ha dedicado a la entrevista.

Para poder validar la entrevista de incidentes críticos según Hay Group (2009), se utiliza la codificación que es una técnica utilizada para analizar la información de las

entrevistas de incidentes críticos, a fin de determinar qué competencias utiliza la persona entrevistada.

Para poder codificar correctamente la entrevista existen cinco reglas que se deben identificar en el transcurso de la entrevista, las cuales se explican a continuación:

- Regla 1: Comportamientos demostrados por el entrevistador

Para poder evaluar el papel que desempeñó el entrevistado dentro de las situaciones se debe realizar la siguiente pregunta: ¿Quién ha demostrado el comportamiento? Para poder definir este aspecto, tomando en cuenta que las afirmaciones con “nosotros”, “él y yo”, “Nuestro equipo”, y demás, no son codificables porque en realidad no sabemos quién ha demostrado el comportamiento ni cuál ha sido el grado de implicación del entrevistado en la contribución a los esfuerzos del equipo.

- Regla 2: A quién se dirige el entrevistado

Se debe tener claro que en el caso de que exista una acción se formule la siguiente pregunta ¿a quién se está dirigiendo el entrevistado?, ya que el candidato puede relatar situaciones en las que no sabemos los roles que están jugando las otras personas, e influye a que no sean datos codificables; es importante entender el significado y el contexto ya que dependiendo si le está hablando a su jefe o a un subordinado se puede analizar la competencia.

- Regla 3: Comportamiento específicos y completos

Dentro de la entrevista es importante detectar en qué parte del relato el evaluado menciona ¿Cuándo demostró el comportamiento?, ya que narraciones que empiezan con “Lo que yo hago”, “Normalmente, haría”, “Generalmente” y demás, no son codificables ya que el problema con esto, es que son generalizaciones sobre como el entrevistado ve la situación o como prefiere o considera que debería actuar, por lo que no evidencia competencias al no saber lo que la persona hizo en ese momento. Es por esta razón que las acciones futuras no pueden ser codificadas porque no son hechos observables y puede que nunca ocurran.

- Regla 4: Acciones claras y específicas

Es importante dentro de la entrevista que el evaluado proporcione la descripción de la acción llevada a cabo específicamente, ya que los relatos vagos en los que el entrevistador no utiliza términos específicos para describir su actividad o acción, no son codificables porque no proporciona los motivos, pensamientos ni sentimientos del entrevistado. Al igual que la descripción del contenido de una conversación sin diálogos concretos, no son

codificables ya que con este tipo de relatos la propia intención no siempre concuerda con lo que en realidad se dijo.

- Regla 5: Los pensamientos/ sentimientos explicitados por el entrevistado en ese momento

Finalmente, identificar si el relato reúne lo que el entrevistado estaba pensando o sintiendo en ese momento, la afirmación que confirma una expectativa del entrevistado sobre una acción del entrevistado, no es codificable ya que probablemente dará la respuesta esperada para satisfacer al entrevistador. Se debe evitar que el candidato proporcione discursos de pensamientos o sentimientos actuales sobre el pasado ya tampoco son codificables al ser pensamientos o sentimientos “después de los hechos”.

Como podemos observar, los instrumentos propuestos son herramientas que constan de varios estudios exitosos y características que validan su confiabilidad para medir competencias basándose en acciones, situaciones, y ambientes que permitan que los candidatos muestren su desempeño en el ámbito laboral y su proyección dentro de la empresa y del cargo al que se encuentra aspirando.

3.1.3 Cuestionario de medición de personalidad, 16 PF

El Cuestionario Factorial de Personalidad, 16PF-5, según el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011) es un instrumento de medida de espectro amplio de personalidad para adolescentes mayores de 16 años y adultos con el fin de apreciar dieciséis rasgos o escalas primarias de personalidad y cinco dimensiones globales de personalidad. Como podemos observar el cuestionario en el Anexo 6.

El Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de la ciudad de Madrid en 2011, realizó el estudio de las características psicométricas del Tests 16PF, demostrando un nivel alto de validez y fiabilidad que tiene esta herramienta como podemos observar en las siguientes tablas:

Tabla 27 Aspectos generales del tests 16 PF

Contenido	Valoración	Puntuación
2.1. Calidad de los materiales del tests	Excelente	5
2.2. Calidad de la documentación aportada	Buena	4
2.3. Fundamentación teórica	Excelente	4,5

2.4. Adaptación del tests	Buena	4
2.5. Calidad de las instrucciones	Excelente	5
2.6. Facilidad para comprender la tarea	Excelente	5
2.7. Facilidad para registrar las respuestas	Buena	4
2.8. Calidad de los ítems (aspectos formales)	Buena	4
2.9. Datos sobre el análisis de los ítems	Buena	4

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF. Madrid-España

Tabla 28 Validez de Contenido

Contenido	Valoración	Puntuación
2.10. Calidad de la representación del contenido o dominio	Buena	4
2.11. Consultas a expertos	No se aporta	

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF. Madrid-España

Tabla 29 Validez de Constructo

Contenido	Valoración	Puntuación
2.12. Diseños empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio - Diferencias entre grupos 	
2.13. Tamaño de las muestras	Excelente	4,5
2.14. Procedimiento de selección de las muestras	Incidental	
2.15. Correlaciones del tests con otros tests similares	No se aporta	
2.16. Calidad de los tests empleados como criterio o marcador	No se aporta	
2.17. Datos sobre el sesgo de los ítems	No se aporta	

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF. Madrid-España

Tabla 30 Validez Predictiva

Contenido	Contenido	Puntuación
2.18. Diseño de selección del criterio	No se aporta	
2.19. Tamaño de las muestras	No se aporta	
2.20. Procedimiento de selección de las muestras	No se aporta	

2.21. Correlaciones del tests con los criterios	No se aporta
---	--------------

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF.
Madrid-España

Tabla 31 Fiabilidad

Fiabilidad Contenido	Valoración	Puntuación
2.22. Datos aportados sobre fiabilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Un único coeficiente de fiabilidad	

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF.
Madrid-España

Tabla 32 Equivalencia formas paralelas

Contenido	Valoración	Puntuación
2.23. Tamaño de las muestras	No se aporta	
2.24. Coeficientes de equivalencia	No se aporta	

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF.
Madrid-España

Tabla 33 Consistencia Interna

Contenido	Valoración	Puntuación
2.25. Tamaño de las muestras	Buena	4
2.26. Coeficientes de consistencia	Adecuada	3

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF.
Madrid-España

Tabla 34 Estabilidad Tests- Retests

Contenido	Valoración	Puntuación
2.27. Tamaño de las muestras	No se aporta	
2.28. Coeficientes de estabilidad	No se aporta	

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF.
Madrid-España

Tabla 35 Baremación

Contenido	Valoración	Puntuación
2.29. Calidad de las normas	Buena	4
2.30. Tamaño de las muestras	Excelente	5

2.31. Procedimiento de selección de las muestras	Incidental
--	------------

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF. Madrid-España

Existe también una investigación realizada posteriormente por Fernandez (2011) en el cual se estudia los principios teóricos y metodológicos para la medición de personalidad que muestran que la confiabilidad obtenida mediante el método de tests- retests del cuestionario 16 PF, durante intervalos de 2 a 7 días es de 0.67 a 0.86 y en períodos de 2 a 28 meses es de 0.63 a 0.883.

Tabla 36 Estabilidad Tests- Retests

Contenido	Valoración	Puntuación
2.27. Tamaño de las muestras	Varios grupos	
2.28. Coeficientes de estabilidad	0.883	

Nota: Adaptado de Fernandez, Nestor (2011) Cuestionario de 16 Factores de Personalidad. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología pp. 4-27

El cuestionario 16 PF es utilizado dentro del ámbito de psicología laboral para selección de personal, tiene varios estudios destinados a descubrir los perfiles más adecuados para diferentes perfiles profesionales, así como también estudio aspectos como el liderazgo.

Podemos evidenciar notablemente que es un cuestionario que tiene características psicométricas y es un instrumento válido para utilizarlo como predictor de un comportamiento en el ámbito laboral, como podemos observar en la Tabla 36 el resumen de las características psicométricas del mismo:

Tabla 37 Características psicométricas del tests 16 PF

Características	Valoración	Puntuación
Calidad de los Materiales y documentación	Excelente	4,5
Fundamentación teórica	Excelente	4,5
Adaptación Española	Buena	4
Análisis de los ítems	Buena	4
Validez de contenido	Buena	4
Validez de constructo	Buena	4
Análisis del sesgo	No se aporta	

Validez predictiva	No se aporta	
Fiabilidad: equivalencia	No se aporta	
Fiabilidad: consistencia interna	Buena	4
Fiabilidad: estabilidad	Buena	
Baremos	Excelente	4,5

Nota: Adaptada de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2011). Evaluación del Tests 16PF.
Madrid-España

CAPITULO IV

MARCO CONCLUSIVO

Para los procesos de selección en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se manejan instrumentos que no cumplen con las características psicométricas adecuadas, ya que no se evidencia en los instrumentos actuales, como son la entrevista no estructurada, que cumplan con características de validez y fiabilidad. Por esta razón es importante que dentro del proceso de selección se implementen instrumentos por competencias que cumplan con las características adecuadas para la correcta identificación y evaluación de las mismas.

Dentro del diagnóstico realizado en esta investigación se determinó que al no tener herramientas con un formato específico de preguntas y sin criterio de calificación, la evaluación de competencias de los candidatos no es clara ni efectiva, es por esto que los instrumentos propuestos cuentan con altos niveles de validez y fiabilidad que debe tener la evaluación, estas herramientas nos permiten evidenciar las experiencias de la vida real y las conductas de los candidatos dentro de determinadas situaciones.

Se debe tomar en cuenta que para un mejor manejo y evaluación de las competencias se las debe clasificar según su naturaleza: Habilidades, Valores o Rasgos de Personalidad para reconocer que herramientas son las más adecuadas para la aplicación de los instrumentos propuestos: assessment center, entrevistas de incidentes críticos y test de personalidad como el 16PF, estos instrumentos permiten identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades de un candidato mediante una evaluación de su desempeño, experiencias laborales previas, desenvolvimiento ante situaciones reales o simuladas de ejercicio laboral y rasgos de personalidad que permiten conocer un mejor perfil del candidato.

RECOMENDACIONES

Para realizar una metodología por competencias dentro de la EPMAPS, se recomienda inicialmente tener estandarizados los requisitos previos para un modelo de selección por competencias, y estructurar formatos que se deben utilizar al aplicar los instrumentos propuestos, como son los perfiles de cargo, el listado de los comportamientos, formatos de registro y evaluación de competencias y diseño de las pruebas dependiendo el instrumento que se va a aplicar, ya que la empresa carece de estos formatos los mismos que ayudarán a aumentar la objetividad de los instrumentos y fortalecer la evaluación de las competencias.

Una vez estructurados los formatos necesarios, se recomienda que se realice un análisis previo del perfil del cargo vacante para establecer qué instrumento se alinea a evaluar de mejor manera una competencias específica. Se determinó que las competencias existentes se clasificarán según su naturaleza, por lo que es necesario que se identifiquen correctamente a qué grupo pertenecen, las habilidades (compromiso al servicio, orinetación a resultados, adaptación al cambio, dinamismo en el trabajo, mantenimiento de equipos, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, calidad y confianza en sus resultados) pueden ser evaluadas mediante un assessment center y entrevista de incidentes críticos, ya que estas herramientas facilitan la identificación de estas competencias mediante el desenvolvimiento del candidato al exponerlo a situaciones específicas, y nos permiten tener una percepción real del comportamiento de la persona, mientras que los valores (transparencia) y rasgos de personalidad (iniciativa, flexibilidad, esmero, influencia, seguridad en sí mismo, autocontrol, desición, empoderamiento, sociabilidad, liderazgo, responsabilidad y comunicación transcendente) pueden ser mejor evaluadas aplicando un test de personalidad como es el 16 PF, que nos va a permitir visualizar que rasgos de personalidad le caracterizan al candidato. Es importante aplicar dentro del proceso de selección los instrumentos que cuenten con las características psicométricas, para que tengamos conocimiento y certeza que los instrumentos que estamos utilizando para seleccionar el futuro personal de la empresa es el idóneo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga, J. (2007). *Psicometría: tests psicométricos, confiabilidad y validez*. Obtenido de <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401517/1U2LibroEAPAliaga.pdf>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Charria, V., & al, e. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 133-165.
- Chiner, E. (2011). *Materiales docentes de la asignatura: Metodos, Diseños y Técnicas de Investigación Psicológica*. Obtenido de Universidad de Alicante: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/25/Tema%206-Validez.pdf>
- Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. (2011). *Evaluación del Tests 16 PF*. Madrid- España: Ministerio de Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. *Escuela de Negocios*, 1-56.
- Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos. *Ciencias de la Educación*, 228-247.
- De Genaro, G. (2009). VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA. *El Assessment Center. Cómo método de evaluación grupal*, 1-12.
- Díaz, M. (2006). *Assessment Center. Paso a paso*. Colombia: PSICOM Editores.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2008). *Manual Selección de Personas en Servicios Públicos*. Santiago de Chile: MAVAL.
- EPMAPS. (2011). Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (RIATH). *Resolución No. 003-SD-2011*, 1-54.
- EPMAPS. (2012). *Reglamento Interno de Trabajo*. Quito: Ministerio de Relaciones Publicas.
- EPMAPS. (2 de MAYO de 2016). *EPMAPS*. Obtenido de <http://www.aguaquito.gob.ec/quienes-somos/mision-y-vision>

- Farnham, D., & Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department: A case study of west sussex county council. *The International Journal of Public Sector Management*, 369-382.
- Fernandez, N. (2011). *Cuestionario de 16 Factores de Personalidad*. Obtenido de <http://www.universidadcultural.com.mx/online/claroline/backends/download.php?url=LzE2RlBfaW5zdHJ1Y3Rpdm9fbmZzLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=EVALUACIONPL>
- Flores, J. (2007). LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES (ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES). *Educación XX*, 183-106.
- Gálvez, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por Competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. Chile: Universidad de Chile. Obtenido de Facultad de Psicología: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Gangani, N., McLean, G., & Braden, R. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 127-139.
- García, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias . *Anales de Psicología*, 473-497.
- Gonzalez, F. (2007). *Instrumentos de Evaluación Psicológica*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Guerrero, C. (2012). La selección por competencias en los recursos humanos utilizando los subconjuntos borrosos. *Congreso Nacional Internacional de Contaduría Administración e Informática*, 1-18.
- HAY GROUP. (2009). Obtenido de <http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencies.pdf>
- Isipedia. (21 de Marzo de 2012). *Psicología Isipedia*. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aXNpcGVkaWEuY29tfHBzaWNvbG9naWF8Z3g6NDJmZmU2ODBIZGE2NGI3Yg>
- KUDERT. (2016). *Kudert*. Obtenido de <http://kudert.com/documents/brochure.pdf>
- Lopez Angulo, L. M. (2010). *Compendio de instrumentos de Evaluación Psicológica*. La Habana: Ciencias Médicas.

- Lopez, R. (2010). La selección de personal basada en Competencias y su Relación con la eficacia Organizacional. *Perspectivas*, 129-152.
- Merizalde, V. (2013). *PRODUCTO: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS*. Quito: Godsulting.
- Ministerio de Trabajo. (Mayo de 2013). *Código de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Peña. (2005). Modelo de Selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de Negocios*, 121-144.
- Peña, A. (2012). Conoce y practica la Entrevista de Incidentes Críticos (BEI) . *Barcelona Activa*, 1-14.
- Peña, A. (2016). *Barcelona Activa*. Obtenido de https://www.academia.edu/16271272/Conoce_y_PRACTICA_la_Entrevista_de_Incidentes_Cr%C3%ADticos_BEI?auto=download
- Peoplelinks. (2016). *Peoplelinks*. Obtenido de <http://www.peoplelinks.cl/people-links.pdf>
- Presidencia de la República del Ecuador. (29 de Septiembre de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Obtenido de <http://trenecuador.com/ferrocarrilesdelecuador/wp-content/uploads/2014/09/leyepub.pdf>
- Registro Oficial 592, Decreto Ejecutivo No. 225 (Ministerio de Relaciones Laborales 08 de Enero de 2013).
- Reglamento Interno de Trabajo RIT, Resolución No. 0158-DRTQ-2012 (Ministerio de Relaciones Laborales 31 de Enero de 2012).
- Reidl-Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la Medición. *Elsevier Mexico*, 107-111.
- Restrepo, L., Ladino, A., & Orozco, D. (2008). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA NIVELES DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN. *Scientia et Technica*, 286-291.
- Salgado, J. (2016). SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: EVIDENCIAS BASADAS EN LA INVESTIGACIÓN. *Cemical*, 1-31.
- SENA, S. N. (2016). *Diseñar el Assesment Center y documentar su implementación*. Obtenido de

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/Descargable-Ada5.pdf

Sutton, A., & Watson, S. (2013). Can Competencies at selection predict performance and development needs? *The Journal of Management Development*, 1023-1035.

Torres, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Real. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 2166-2320.

Universia. (2015). *El Proceso de Selección*. Obtenido de Fundacion Universia España : http://www.emplea.universia.es/informacion/seleccion/indexdecontenidos_seleccion/

Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133. Obtenido de Psicología Desde El Caribe: <http://search.proquest.com/docview/1436993258?accountid=13357>

ANEXOS

ANEXO 1

ASSESSMENT CENTER

FORMATO DE PERFIL DE COMPETENCIAS

PERFIL POR COMPETENCIAS						
CARGO:	ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS					
MISIÓN DEL PUESTO:						
Ejecutar actividades de soporte en el desarrollo del Departamento de Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran						
EDUCACION	Título de Tercer Nivel en carreras como: Recursos Humanos, Administración, Procesos, Psicología Industrial y carreras afines					
EXPERIENCIA	Al menos 2 años en ejecución de cargos administrativos de talento humano, analista de gestión humana, desempeñando actividades de implementación de procesos y estructuras organizacionales					
COMPETENCIAS REQUERIDAS						
1. Nulo 2. Bajo 3. Medio 4. Alto 5. Excelente						
COMPETENCIA	1	2	3	4	5	Criterios de Desempeño
Calidad en el Trabajo					X	Capacidad para mejorar o satisfacer un modelo óptimo de funcionamiento, orientación hacia resultados y motivación de logro.
Esmero en el Trabajo					X	Capacidad para el cuidado en la realización de tareas, hábitos de trabajo cuidadoso y bien hecho, generando valor al trabajo y a la excelencia por lo cual acrecienta la confianza.
Responsabilidad en el Trabajo					X	Capacidad para afrontar ante hechos favorables o no del trabajo, se refiere al compromiso para iniciar, mantener y concluir satisfactoriamente actividades y proyectos nuevos, se evidencia cuando se persevera frente a los cambios, frustraciones u oposiciones.
Orientacion a Resultados				X		Es el deseo de afrontar los problemas alcanzando resultados excelentes. Se refiere a la motivación por destacar, conseguir resultados difíciles, mantener un nivel de gran actividad y mejorar constantemente el propio
Compromiso al Servicio					X	Es la capacidad que tiene cada trabajador para conocer los servicios, valores, elementos culturales y normativa de la empresa, asumirlos, defenderlos y dar prioridad a los intereses organizacionales en favor del servicio a las
Iniciativa				X		Es la capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos, ya que es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

ANEXO 2

ASSESSMENT CENTER

LISTADO DE COMPORTAMIENTOS PARA CADA COMPETENCIAS

CARGO: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS
Calidad en el Trabajo	EXCELENTE	Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados. Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.
Esmero en el Trabajo	EXCELENTE	Es una persona cuidadosa cuando tiene que planificar o realizar sus actividades pues trabaja en cada tarea, una vez comenzada, con el máximo nivel de cuidado y precisión. Por la misma razón, buscará constantemente respetar los acuerdos y cumplir los plazos establecidos. Seguramente concede más importancia a la búsqueda de la exactitud, invirtiendo el tiempo necesario para realizar el trabajo de acuerdo con sus elevadas exigencias personales.
Responsabilidad en el Trabajo	EXCELENTE	Se muestra como una persona responsable y comprometida que lleva sus proyectos o las misiones que se le confían hasta un exitoso final. Tiene capacidad de dedicarse a sus tareas y de perseverar cuanto sea necesario. Es merecedor de confianza cuando se le asigna una misión.
Orientación a Resultados	ALTO	Demuestra la mayoría de las veces que afronta los problemas de servicio sin evadirlos. Busca alcanzar resultados cuyas metas sean claras y alcanzables. Mantiene su actividad y planifica mejoras a su rendimiento.
Compromiso al Servicio	ALTO	Atiende a las personas con cortesía y eficiencia. Ofrece información precisa y confiable dentro de los plazos establecidos en normas internas. Registra las opiniones de los clientes y viabiliza a los niveles adecuados para el mejoramiento continuo de los servicios. Sus servicios son reconocidos por el cliente.
Iniciativa	ALTO	Logra recurrentemente anticiparse a las crisis, problemas o a las situaciones imprevistas. Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás

ANEXO 3

ASSESSMENT CENTER

FORMATOS DE REGISTRO Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

FICHA TECNICA Y LOGISTICA				
Fecha:				
Cargo:				
CARACTERISTICAS BASICAS DEL PERFIL				
MISIÓN DEL PUESTO				
INSTRUCCIÓN:				
EXPERIENCIA:				
CONOCIMIENTOS:				
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES				
OBJETIVO DEL ASSESSMENT CENTER				
RESPONSABLES DE LA EVALUACION				
MODERADOR	OBSERVADOR ASISTENTE	OBSERVADORES PASIVOS		
ENTRENAMIENTO RECIBIDO				
ACTIVIDAD	INTENSIDAD	RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO		
PARTICIPANTES				
NOMBRE	EDAD	EDUCACION	EXPERIENCIA	
TOTAL DE PARTICIPANTES				
SESIONES PROGRAMADAS				
FECHA DEL ASSESSMENT CENTER				
LUGAR				
COMPETENCIAS A EVALUAR				
COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS A EVALUAR	
		Descripción:		
		Nivel:		
		Descripción:		
		Nivel:		
		Descripción:		
		Nivel:		
EJECICIOS A REALIZAR				
TIPO DE EJERCICIO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIAS A EVALUAR	TIEMPO	RECURSOS
OBSERVACIONES				

PLAN DE ACTIVIDADES		
HORA	ACTIVIDAD A REALIZAR	OBSERVACIONES

FICHA DE OBSERVACION Y REGISTRO DE COMPETENCIAS					
EVALUADOR - OBSERVADOR					
CANDIDATO					
NOMBRE DEL EVALUADOR - OBSERVADOR					
FECHA					
COMPETENCIA	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	EXCELENTE
CALIDAD EN EL TRABAJO					
Demuestra alta capacidad para alcanzar objetivos, superar metas y obtener resultados dentro de los plazos estipulados.					
Mantiene un alto grado de atracción por los retos y desafíos que benefician a su grupo de trabajo y a la empresa.					
ESMERO EN EL TRABAJO					
Es una persona cuidadosa cuando tiene que planificar o realizar sus actividades pues trabaja en cada tarea, una vez comenzada, con el máximo nivel de cuidado y precisión.					
Buscará constantemente respetar los acuerdos y cumplir los plazos establecidos.					
Concede más importancia a la búsqueda de la exactitud, invirtiendo el tiempo necesario para realizar el trabajo de acuerdo con sus elevadas exigencias personales.					

FICHA DE EVALUACION CONSOLIDAD DE PARTICIPANTES										
EVALUADORES										
FECHA										
COMPETENCIA	CANDIDATO 1		CANDIDATO 2		CANDIDATO 3		CANDIDATO 4		CANDIDATO 5	
	REQU	CALIFIC	REQUI	CALIFIC	REQUI	CALIFIC	REQUI	CALIFIC	REQU	CALIFIC
Calidad en el Trabajo	5		5		5		5		5	
Esmero en el Trabajo	5		5		5		5		5	
Responsabilidad en el Trabajo	5		5		5		5		5	
Orientacion a Resultados	4		4		4		4		4	
Compromiso al Servicio	5		5		5		5		5	
Iniciativa	4		4		4		4		4	

INFORME FINAL ASSESSMENT CENTER				
NOMBRE DEL CANDIDATO EVALUADO				
EVALUADORES				
FECHA				
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	NIVEL EVALUADO	COMPORTAMIENTOS	FORTALEZAS/DEBILIDADES
Calidad en el Trabajo	5			
Esmero en el Trabajo	5			
Responsabilidad en el Trabajo	5			
Orientacion a Resultados	4			
Compromiso al Servicio	5			
Iniciativa	4			
FIRMA DE EVALUADORES				

ANEXO 4

ASSESSMENT CENTER

DISEÑO DE PRUEBAS Y TECNICAS SITUACIONALES

Actividad: Armando Cuadrados				
Competencias que nos permite evaluar el ejercicio	Tiempo total de la actividad:	20 minutos	Explicación de la actividad:	5 minutos
Dinamismo en el Trabajo Manejo del Trabajo a Presión Orientación a los Resultados Esmero Calidad y Confianza en los Resultados	Tipo de actividad	Grupal	Nro. de participantes:	10 personas
	Materiales:	Espacio físico adecuado, Sobres y piezas de cartulina		
	Cargo/Grupo al que aplica	Cargos Medios y Gerenciales		
Descripción del desarrollo de la actividad				
<p>Esta dinámica consiste en agrupar a los participantes en grupos (dependiendo el número de candidatos) y entregarles sobres que contengan piezas de cartulina cortadas en diferentes formas, los cuales debidamente acomodados deberán formar 5 cuadrados del mismo tamaño. Para preparar el juego, se debe cortar cinco cuadrados de cartulina, cada uno debe medir exactamente 15 x 15 cm. Se coloca los cuadrados en una fila y los marcamos como se detalla en la Figura 15, las letras deben ser marcadas ligeramente con lápiz para que posteriormente puedan ser borradas. Todas las piezas marcadas con la letra A, deberán ser del mismo tamaño, todas las que correspondan a la letra C serán del mismo tamaño, etc., Es posible que diversas combinaciones formen uno o dos de los cuadrados, pero solamente una combinación formará los cinco cuadrados, cada uno de 15 x 15 cm. Después de trazar las líneas en los cuadrados y haber marcado las secciones con letras, corte cada cuadrado por las líneas señaladas para hacer las partes del rompecabezas.</p> <p>Luego marcar los cinco sobres de la siguiente forma: el sobre No. 1 contendrá: I, H, E; el 2 tendrá A, A, A, y C; el 3 tendrá A y J; el 4 tendrá D, F y el 5 tendrá G, B, F, y C. Borrar las letras marcadas con lápices y en su lugar, escribir el número del sobre que contiene las piezas. Esto facilitará el guardar las piezas nuevamente en los sobres correspondientes, es aconsejable que cada juego se lo haga de cartulina de diferentes colores.</p> <p>El Facilitador pide a cada uno de los grupos que distribuyan entre sus miembros los cinco sobres, los cuales van a permanecer cerrados hasta que se dé la señal de iniciar la dinámica.</p> <p>Las instrucciones son las siguientes: “Cada uno de ustedes tiene un sobre el cual contiene piezas de cartulina para formar cuadrados. Cuando el evaluador de la señal de empezar, la tarea de su grupo será la de formar cinco cuadrados de igual tamaño. La tarea no terminará hasta que cada uno de los participantes tenga delante de sí un cuadrado perfecto del mismo tamaño de los que se encuentran frente a los otros miembros del grupo. Existen ciertas limitaciones específicas que se imponen al grupo durante la realización de este ejercicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No está permitido hablar. • No está permitido pedir a ningún miembro del grupo piezas, ni hacer señales, signos, etc. para solicitarlas. (Los miembros podrán voluntariamente darle piezas a los demás). <p>Es importante que se visite todas las mesas durante el ejercicio para observar que se sigan las reglas establecidas en las instrucciones. Se debe dar un tiempo límite a los participantes aproximadamente de 15 a 20 minutos, una vez finalizada la actividad el encargado del Assessment Center podrá realizar</p>				

- ciertas preguntas para cerrar la actividad y la evaluación de este ejercicio, como, por ejemplo:
- Cuando alguien tiene una pieza clave, pero no percibe la solución, ¿Cómo reaccionan los demás? ¿Qué señales dan?
 - Cuando alguien termina un cuadrado incorrectamente y se queda satisfecho:
 - ¿Cómo se siente? ¿Cómo se comporta el resto?
 - Cuando alguien no encuentra la solución tan rápido como los demás: ¿Cómo se siente? ¿Cómo responden los otros? ¿Cuáles creen que son las razones para ayudar al prójimo?
 - ¿Por qué se ignora a alguien en el grupo?
 - ¿Se puede resolver el problema sin la participación de los demás?

Actividad: Las Estatuas

Competencias que nos permite evaluar el ejercicio	Tiempo total de la actividad:	15 minutos	Explicación de la actividad:	5 minutos
Compromiso al Servicio Mantenimiento de Equipos Orientación a Resultados Esmero Trabajo en Equipo Influencia Decisión Comunicación Transcendente	Tipo de actividad	Grupal	Nro. de participantes:	5 personas
	Materiales:	Espacio físico adecuado		
	Cargo/Grupo al que aplica	Cualquier cargo		

Descripción del desarrollo de la actividad

En esta dinámica el evaluador debe elegir un tema específico, acontecimiento, situación, característica acorde al cargo que se está postulando o alguna situación laboral (Trabajo en equipo, Chismes, Relación Jefe-Trabajador ideal, Buena comunicación, etc.); se divide a los candidatos en dos grupos, se le pide a un integrante del grupo que ponga en estatuas su idea sobre el tema elegido. Se debe contar con un grupo de colaboradores que hagan este papel de estatuas en el ejercicio, o a su vez, los mismos candidatos del otro grupo.

Se llama al primer integrante del grupo y se le pide que coloque a las estatuas en las posiciones que él crea que representan mejor la idea sobre el tema elegido, y que explique el motivo de su diseño, adicionalmente se pide a los demás participantes que añadan o modifiquen algún gesto o posición de las estatuas hasta que todos estén de acuerdo con la idea del tema representado en las estatuas, y finalmente que expliquen la situación o diseño de su estatua.

Actividad: Territorios				
Competencias que nos permite evaluar el ejercicio	Tiempo total de la actividad:	15 minutos	Explicación de la actividad:	5 minutos
Compromiso al Servicio Adaptación al Cambio Manejo del Trabajo a Presión Comunicación Transcendente	Tipo de actividad	Grupal	Nro. de participantes:	5 personas
	Materiales:	Espacio físico adecuado, Una cartulina con un Mapamundi.		
	Cargo/Grupo al que aplica	Cargos Medios y Gerenciales		
Descripción del desarrollo de la actividad				
<p>El Mapamundi debe contener tantas regiones como participantes, cada región corresponderá a cada participante. Para esta dinámica se debe agrupar a los candidatos en dos grupos, y consiste en atacar desde cada uno de los territorios de cada grupo a otro territorio del grupo contrario.</p> <p>El equipo atacado debe pensar en una pregunta respecto a su integrante, a la empresa, o conocimientos específicos del cargo al que se aplica, puede ser en cuanto a su personalidad, sus gustos, misión, visión, estructura de la empresa, etc. y debe formularse al otro grupo, si éste contesta bien gana el territorio y el participante cambia de equipo, de lo contrario el otro equipo gana un participante (territorio) del otro grupo. Se continúa hasta que uno de los grupos posee un número mayor de gente o el evaluador lo considere concluido.</p> <p>Las preguntas que se podría realizar para esta dinámica, podrían ser las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cargo ocupas actualmente? • ¿Cuál es el nombre del Gerente General de la Empresa? • ¿Cómo se llama el Área o Departamento al que perteneces? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la misión de la Empresa? • ¿Cuáles son los valores organizacionales? • ¿Cómo se maneja un proceso determinado (dependiendo el cargo)? • ¿Cómo se calcula el Presupuesto de un evento (cargo contable)? 				

ANEXO 5

ENTREVISTA DE INCIDENTES CONDUCTUALES

PREGUNTAS DE ENTREVISTA

Iniciativa

- ¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?
- En tu último/ anterior trabajo ¿tenías posibilidad de variar la forma de desarrollar sus tareas? Cuéntame que es lo que hiciste.
- Has tenido alguna vez que realizar trabajos por encima de tus posibilidades, en el sentido de que hayas tenido que hacer trabajos que no te competen. Cuéntame cómo lo has llevado a cabo.
- ¿Recuerdas alguna ocasión en la que ejecutaste una tarea que no te correspondía?
- Recuerdas alguna situación en la que algún cliente te haya solicitado algún servicio o producto y no supieras lo que es o donde se encuentra ¿Cómo lo has solucionado?

Adaptación al Cambio

- Descríbame una ocasión reciente en donde se enfrentó a una modificación o un cambio en la manera de trabajar, ya sea en un equipo o la organización en general, ¿Cuándo ocurrió?, ¿Por qué pensó que se necesitaba un cambio?, ¿A quién tuvo que involucrar para que el cambio se realizara?, ¿Qué hizo para realizar el cambio?, ¿Qué problemas o barreras encontró?, ¿Cómo los resolvió?, ¿Qué otra acción hizo para que el cambio fuera exitoso?, ¿Qué resultado alcanzó?, ¿Se lograron las metas asociadas al cambio?

Flexibilidad

- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su área? ¿Qué hizo?

- ¿En alguna oportunidad tuvo que realizar alguna tarea relevante o llevar a cabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo se adaptó a esa situación?
- ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar sus planes?
- Cuénteme si alguna vez le sucedió que, teniendo un trabajo o proyecto planificado de alguna manera, un superior integrante de la organización le haya cambiado una consigna que altera el enfoque del trabajo, ¿cómo lo resolvió?
- Cuénteme sobre algún proyecto que no haya funcionado según lo planificado, ¿Cuándo ocurrió?, ¿Cómo comenzó esta situación?, ¿Qué tipo de dificultades tuvo?, ¿Qué acciones en particular realizó para superar los problemas?, ¿Hubo factores que inesperadamente resultaran mal?, ¿Requirió ayuda para resolver el problema?, ¿Qué más debió hacer para superar la situación?, ¿Cuál fue el resultado del proyecto?, ¿Qué aprendizaje obtuvo de este proceso?

Empoderamiento

- ¿Cómo identifica un talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores?
- ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Describese a usted mismo como conductor del grupo.
- Describa una situación en la que haya tenido que incorporar a un colaborador o un miembro de otro equipo, ¿Qué tuvo en cuenta para ingresarlo en su grupo?, ¿Está actualmente en el equipo?
- ¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su grupo?
- ¿Cuénteme acerca de algún proyecto complejo que haya organizado y/o planeado? ¿Cuándo ocurrió?, ¿Cómo llegó a manejar este proyecto?, ¿Qué objetivos tenía?,

¿Cómo empezó a planearlo y organizarlo?, ¿Qué acciones tomo preliminarmente para comenzar a organizarlo?, ¿Qué recursos necesitó para hacer que el proyecto resultara?, ¿A quién (si existiese), tuvo que involucrar en la planificación?, ¿Qué más debió hacer para crear el plan para que el proyecto fuese exitoso?, ¿Qué retroalimentación recibió sobre el éxito del proyecto?, ¿Qué razones concluye usted fueron claves para el éxito (o fracaso) del proyecto?

Liderazgo

- ¿Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar?, ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió el problema?
- Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
- ¿Cómo hace para reunir personas que no les gusta trabajar juntas?, ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje en la tarea?
- ¿Al realizar alguna de sus antiguas tareas has movilizadado a compañeros o grupos de personas para su realización?
- Cuéntame algún problema que hayas tenido dentro del grupo de personas con el que has trabajado.
- Recuerdas alguna situación en la que tu habilidad comunicativa o de transmisión de mensajes mejoró el desempeño de sus compañeros.
- ¿Has convencido a alguien alguna vez para realizar algo?

Autocontrol

- Cuénteme alguna situación en que haya tenido que resistir una presión del entorno muy alta y/o mantenida en el tiempo
- Cuénteme la situación más tensa que haya tenido que resolver
- Cuando tiene presiones de trabajo extraordinarias y los problemas se amontonan, que hace para resolverlos

Comunicación Transcendente

- Describa una situación que haya tenido una conversación difícil con una persona o un grupo, ¿Cuándo ocurrió?, ¿Cuál fue el mensaje que debió comunicar?, ¿Por qué se consideraba como un mensaje difícil de entregar?, ¿Qué opciones o alternativas (medios) de comunicación ocupó para entregar el mensaje?, ¿Qué tipo de acercamiento utilizó para poder transmitir el mensaje?, ¿Por qué escogió ese tipo de acercamiento?, ¿Cómo respondió su audiencia ante el mensaje?, ¿Cuál fue la retroalimentación que tuvo acerca de la recepción del mensaje?, ¿Logró lo que buscaba con la conversación?
- Cuénteme una ocasión en donde tuvo que relacionarse con personas que no conocía para conseguir algún objetivo, ¿Cuándo ocurrió?, ¿Qué lo llevó a interactuar con él o ella en un primer momento?, ¿Cómo empezó a construir la relación?, Cuénteme acerca de todos los pasos que utilizó para construir la relación, ¿Qué dificultades tuvo?, ¿Qué hizo para sobrellevar esas dificultades?, ¿Cuál fue o ha sido el resultado?

Seguridad en sí mismo

- ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo.
- Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente?
- Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo.
- Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil, de esas que solemos llamar “imposibles”, ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme una situación y dígame por qué, a priori, usted pensaba que era difícil.

ANEXO 6

CUESTIONARIO 16 PF

1. He comprendido bien las instrucciones para contestar el Cuestionario:
A. Sí B. No estoy seguro. C. No
2. Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:
A. Sí B. No estoy seguro C. No.
3. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:
A. Algo B. Nada C. Mucho.
4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:
A. Siempre B. Frecuentemente C. Raras veces.
5. Evito criticar a la gente y sus ideas:
A. Sí B. Algunas veces C. Nunca.
6. Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente sí creo que las merece:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Nunca
7. Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso.
8. Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:
A. Les dejo solucionar sus problemas B. No estoy seguro C. Razono con ellos la solución
9. En situaciones sociales:
A. Fácilmente soy de los que toman B. Intervengo algunas veces C. Prefiero quedarme
iniciativas tranquilamente a distancia
10. Sería más interesante ser:
A. Ingeniero de la construcción No estoy seguro entre los dos C. Escritor de teatro.
11. Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:
A. Sí B. Término medio C. No.
12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso.

13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:

A. Sí B. No estoy seguro. C. No.

14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las

razones:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

15. Cuando me critican duramente por algo no he hecho:

A. No me siento culpable B. Término medio. C. Todavía me siento un poco culpable.

16. Casi todo se puede comprar con dinero:

A. Sí B. No estoy seguro C. No.

17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e

hicieran las cosas como los demás.

A. Sí B. Término medio C. No.

18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:

A. Sí B. Término medio C. No.

19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:

A. Sí B. Término medio C. No.

20. Preferiría tener una casa:

A. En un barrio con vida social B. Término medio C. Aislada en el bosque.

21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:

a. El cocinero de un buen restaurante B. No estoy seguro entre ambos C. El que sirve las mesas en el restaurante

22. "Cansado" es a "trabajar" como "orgullosa" es a:

A. Sonreír B. Tener éxito C. Ser feliz.

23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:

A. Sí B. No estoy seguro C. No.

24. Una ley anticuada debería cambiarse:

A. Sólo después de muchas discusiones B. Término medio C. Inmediatamente.

25. La mayor parte de las personas me consideran un interlocutor agradable:

A. Sí B. No estoy seguro C. No.

26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:

A. Más de una vez por semana B. Alrededor de una vez por C. Menos de una vez por
(más de lo corriente) semana (lo corriente) semana (menos de lo corriente).

27. Cuando veo gente desaliñada y sucia:

A. Lo acepto simplemente B. Término medio C. Me disgusta y me fastidia.

28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:

A. Sí B. Término medio C. No.

29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio:

A. Sí B. Algunas veces C. No

31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:

A. De acuerdo B. No estoy seguro C. No

32. Hablo acerca de mis sentimientos:

A. Sólo si es necesario B. Término medio C. Fácilmente, siempre que tengo ocasión.

33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso.

34. Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:

- A. Aprovecho la ocasión para pedirle b. Término medio C. Temo haber hecho algo que deseo. malo
35. Mis decisiones se apoyan más en:
A. El corazón B. Los sentimientos y la razón por igual C. La cabeza
36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:
A. Algunas veces B. A menudo C. La mayoría de las veces.
37. Cuando hablo con alguien, me gusta:
A. Decir las cosas tal como se me ocurran B. Término medio C. Organizar antes mis ideas.
38. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día:
A. Sí B. Término medio C. No
39. He sido elegido para hacer algo:
A. Sólo en pocas ocasiones B. Varias veces C. Muchas veces.
40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?:
A. Vela B. Luna C. Luz eléctrica.
41. "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es a:
A. Valeroso B. Ansioso C. Terrible.
42. A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:
A. Verdadero B. Término medio C. No
43. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
A. Verdadero B. Término medio C. No
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:
A. Sí B. Término medio C. Falso
45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
46. Creo que es más importante mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
A. Verdadero B. Término medio C. Falso

47. siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:

A. Sí B. Término medio C. No

48. en mi época de estudiante me gustaba (me gusta):

A. La música B. No estoy seguro C. La actividad de tipo manual

49. Si alguien se enfada conmigo:

A. Intento calmarle B. No estoy seguro C. Me irrito con él.

50. Para los padres es más importante:

A. Ayudar a sus hijos a B. Término medio C. Enseñarles a controlar sus desarrollarse afectivamente emociones

51. Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:

A. Sí B. Término medio C. Muy a menudo

52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:

A. Muy raramente B. Término medio C. Muy a menudo.

53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:

A. Sí B. Término medio C. No

54. Lo que el mundo necesita es:

A. Ciudadanos más sensatos B. No estoy seguro C. Más "idealistas" con proyectos y constantes para un mundo mejor.

55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

56. Tengo mi habitación organizada de uno modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidos:

A. Sí B. Término medio C. No

57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:

A. Sí B. Término medio C. No

58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:

A. Guardia Forestal B. No estoy seguro C. Profesor de Enseñanza media.

59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?

A. $\frac{3}{7}$ B. $\frac{3}{9}$ C. $\frac{3}{11}$

60. "Tamaño" es a "longitud" como "delito" es a:

A. Prisión B. Castigo C. Robo

61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

62. Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

64. Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me consideran una persona agradable:

A. Sí B. Término medio C. No

66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):

A. Sí B. Término medio C. No

67. Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:

A. Sí B. Término medio C. No

68. Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o "devolver el golpe":

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

69. En tareas de grupo, preferiría:

- A. Intentar mejorar los B. Término medio C. Llevar las actas o registros y Preparativos procurar que se cumplan las Normas.
70. Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:
A. Sí B. Término medio C. No
71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que yo les disgusto:
A. No me importa nada B. Término medio C. Me siento abatido.
72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:
A. Sí B. No estoy seguro C. No
73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
74. Para estar informado, prefiero:
A. discutir los acontecimientos B. Término medio C. Apoyarme en las informaciones con la gente periodísticas de actualidad.
75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
76. Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:
A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca
77. En las fiestas de cumpleaños:
A. Me gustaría hacer regalos B. No estoy seguro C. Pienso que comprar regalos Personales es un poco latoso
78. "AB" es a "dc" como "SR" es a:
A. qp B. Pq C. Tú
79. "Mejor" es a "pésimo" como "menor" es a:
A. Mayor B. Optimo C. Máximo
80. Mis amigos me han fallado:
A. Muy rara vez B. Ocasionalmente C. Muchas veces.

81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre actuaciones sociales

agradables vividas en el pasado:

A. Sí B. Término medio C. No

83. Pensando en las dificultades de mi trabajo:

A. Intento organizarme antes de B. Término medio C. Doy por supuesto que aparezcan puedo dominarlas cuando vengan.

84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

A. Sí B. Término medio C. No

85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador":

A. Muy frecuentemente B. Ocasionalmente C. Casi nunca

86. Prefiero leer:

A. una narración realista de contiendas B. No estoy seguro C. Una novela imaginativa militares o políticas y delicada.

87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:

A. Sí B. Término medio C. No

88. Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad

A. Sí B. Término medio C. No

89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los

animales:

A. Sí B. Término medio C. No

90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:

A. Sí B. Término medio C. No

91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:

A. Mantenía mi opinión B. Término medio C. Aceptaba su autoridad.

92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.

A. Sí B. Término medio C. No

93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:

A. A menudo B. Algunas veces C. Nunca

95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:

A. Sí B. Término medio C. No

96. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:

A. Trabajar sobre él en el laboratorio B. No estoy seguro c. Venderlo a la gente

97. La siguiente serie de letras XOOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:

A. OXXX B. OOXX C. XOOO

98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:

A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca

100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno:

A. Sí B. Término medio C. No

101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:

A. Sí B. Término medio C. No

102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:

A. Sí B. Término medio C. No

103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:

A. Sí B. Término medio C. No

104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

105. Sería más interesante ser:

A. Orientador vocacional para ayudar B. No estoy seguro C. Directivo de una a los jóvenes en la búsqueda de su empresa industrial, profesión.

106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente

existen:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:

A. Sí B. Término medio C. No

108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:

A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca

110. Me gustaría más tener un trabajo con:

A. Un determinado sueldo B. Término medio C. Un sueldo más alto pero fijo siempre que demuestre a los demás que lo merezco.

111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo

corriente:

A. Mucho B. Algo C. Nada en absoluto

112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:

A. Sí B. Término medio C. No

113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:
A. Sí B. Término medio C. No
114. Siempre no duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:
A. Sí B. Término medio C. No
115. Me gustaría más interesante trabajar en una empresa:
A. Atendiendo a los clientes B. Término medio C. Llevando las cuentas o los Archivos.
116. "Azada" es a "cavar" como "cuchillo" es a:
A. Cortar B. Afilar C. Picar
117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:
A. Me quedo tan tranquilo B. Término medio C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda.
118. Sí los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:
A. Puedo concentrarme en ella B. Término medio C. Eso me impide sin que me molesten disfrutar de ella y me incomoda.
119. Creo que se me describe mejor como:
A. Comedido y reposado B. Término medio C. Enérgico
120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás, aunque sé que no debería hacerlo:
A. Algunas veces. B. Casi nunca C. Nunca
122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encarga a mí:
A. Sí B. Término medio C. No
123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:
A. Sí B. Término medio C. No
124. Me gusta la música:
A. Ligera, movida y animada B. Término medio C. Emotiva y sentimental

125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:

A. Sí B. Término medio C. No

126. En un viaje largo, preferiría:

A. Leer algo profundo B. No estoy seguro C. Pasar el tiempo charlando sobre pero interesante cualquier cosa con un compañero de viaje.

127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aún cuando se pierda la calma y la cortesía:

A. Sí B. Término medio C. No

128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como

físicas:

A. Sí B. Término medio C. No

129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:

A. Sí B. Término medio C. No

130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:

A. En equipo B. No estoy seguro C. Yo solo

131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe":

A. Sí B. No estoy seguro C. No

132. Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:

A. Sí B. Término medio C. No

133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:

A. Sí B. Término medio C. No

134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:

A. Abogado B. No estoy seguro entre ambos C. Navegante o piloto

135. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:

A. Espina B. Pétalo C. Aroma

136. Cuando se acerca el momento de algo que he planteado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten las personas que hacen mucho ruido a mí alrededor:

A. Sí B. Término medio C. No

138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:

A. Sí B. Término medio C. No

139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:

A. Sí B. Término medio C. No

141. En el trato social:

A. Muestro mis emociones tal como las siento B. Término medio C. Guardo mis emociones para como las siento mis adentros.

142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

143. A veces digo en broma disparates, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:

A. Sí B. Término medio C. No

144. Me agrada ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.

A. Sí B. No estoy seguro C. No

145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:

- A. Es un mentiroso B. Término medio C. Evidentemente no está bien informado
147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:
- A. Sí B. Término medio C. No
148. Si me suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión.
- A. Me gustaría ver quién es el B. Término medio C. Desearía que se suavizara ganador de nuevo la situación.
149. Me gustaría planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:
- A. Sí B. Término medio C. No
150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas:
- A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:
- A. Sí B. Algunas veces C. No
152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:
- A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
153. Me parece más interesante ser:
- A. Artista B. No estoy seguro C. Secretario de un club social.
154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?
- A. Ancho B. Zigzag C. Prácticamente nunca
155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:
- A. A menudo B. Ocasionalmente C. Prácticamente nunca.
156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:
- A. Sí B. Término medio C. No
157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:

A. Sí B. Término medio C. No

158. Me consideran una persona muy entusiasta:

A. Sí B. Término medio C. No

159. Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente

como sea posible:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:

A. Sí B. Término medio C. No

161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:

A. Verdadero B. Término medio C. No

162. Si se pasa por alto una buena observación mía:

A. La dejo pasar B. Término medio C. Doy a la gente la oportunidad de Volver a escucharla

163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:

A. Sí B. Término medio C. No

164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:

A. Sí B. Término medio C. No

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:

A. Verdadero B. Término medio C. No

167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:

A. Sí B. Término medio C. No

168. Aprendo mejor:

A. Leyendo un libro bien escrito B. Término medio C. Participando en un grupo de discusión.

169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:

A. Siempre B. Generalmente C. Sólo si es posible

170. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:

A. Sí B. Término medio C. No

171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso.

172. Si me pidiera colaborar en una campaña caritativa

A. Aceptaría B. No estoy seguro C. Diría cortésmente que estoy muy ocupado

173. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:

A. En ningún sitio B. Lejos C. En otro sitio

174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

175. Se me considera un "hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:

A. Sí B. Término medio C. No

176. Creo que se me da mejor mostrar:

A. Aplomo en las pugnas y discusiones B. No estoy seguro C. Tolerancia con de una reunión los deseos de los demás.

177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:

A. Sí B. Término medio C. No

178. Me gusta un trabajo que requiera dores de atención y exactitud:

A. Sí B. Término medio C. No

179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):

A. Lengua o literatura B. No estoy seguro C. Matemáticas o Aritmética

181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí

sin fundamento:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

182. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:

A. Es a menudo muy interesante B. Término medio C. Me fastidia porque instructivo no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia.

183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:

A. Sí B. Término medio C. No

184. En la formación del niño, es más importante:

A. Darle bastante afecto B. Término medio C. Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables

185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:

A. Sí B. Término medio C. No

186. Creo que en el mundo actual es más importante resolver:

A. El problema de la intención moral B. No estoy seguro C. Los problemas políticos

187. Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:

A. Sí B. No estoy seguro C. No