UCAB Universidad Católica
ANDRÉS BELLO
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología

Desarrollo de un Instrumento de Evaluación de Competencias para Cargos Gerenciales del Mercantil Banco Universal, C.A.

Trabajo de Investigación presentado por:

Silvia A. EL FAKIH PÉREZ

a la
Escuela de Psicología
Como un requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Antonio TONELLI

Caracas, Septiembre 2017

Para Alba.

Todo lo que uno es como persona, es tan grande y maravilloso que las evaluaciones y juicios no le hacen justicia. Los criterios que importan son el propio y los de quienes amamos.

Agradecimientos

A Dios, quien escribiendo derecho con renglones torcidos, me ha guiado y protegido toda mi vida.

A mis padres y a mis pintorescos hermanos: Claudia, Raquel, Ana Maria, Omar y Tomás, quienes me han dado paciencia y ternura cuando menos me lo merezco, porque saben que es cuando más lo necesito. Aunque yo haga un camino diferente al que ellos quisieran, siempre están conmigo en los pequeños detalles.

A José Manuel Hernández, quien desde hace casi cuatro años está presente en mi vida, movilizando las cosas dignas e indignas de mi alma para hacerme una mejor persona. Gracias por ayudarme a expresarme, a crecer y a soñar. Gracias por saber cómo no dejarme sola y tener fe en mí.

A Frank Hernández. Gracias por todo el amor que me has dado desde que comenzamos estos caminos juntos. Gracias por estar incondicionalmente para mí y por enseñarme acerca de la pasión y el trabajo. Te amo.

A Inmaculada Silera. Gracias por ser tan cálida y siempre dispuesta a conversar de cualquier cosa. Gracias por la oportunidad, ya que de no ser por ella, la idea de este trabajo de grado jamás hubiera surgido.

A Uriel López. Gracias por estar pendiente y mostrar tu cariño en cada detalle. Shukran!

A Amerys Soto, Alamari González y Amada González, quienes me enseñaron durante mis pasantías en un banco, sobre la vida, las diversiones, las oportunidades, la malicia y la amistad. Doy gracias a Dios por haberlas puesto en mi camino.

A Eglé y las hermanas Núñez, en especial a Emily. Mujeres maravillosas que cada vez que las veo, me enseñan a bailarle a la vida, por más dura que sea esta. Las quiero mucho.

A Ricardo y a Andrea, me han enseñado que el mundo en nuestro solo hay que saber cómo disfrutarlo, y que el futuro es la voluntad con la que nos comprometemos a nuestras metas.

Índice de Contenido

Introducción 4

Marco Teórico 10

Descripción de la Empresa y Selección de personal de cargos gerenciales..... 10

Competencias 13

Competencias para rol supervisor del Mercantil Banco Universal C.A. 20

Evaluación de Competencias: Pruebas Objetivas en el Contexto Organizacional 25

Teoría Clásica de los Tests 35

Método 52

Objetivo General 53

Objetivos Específicos 53

Variables 53

Variables de estudio: Competencias de rol supervisor 53

Variable Criterio 60

Variables a Controlar 61

Tipo de Investigación 61

Población y Muestra 62

Procedimiento 64

Análisis de Datos 67

Análisis Previo de Datos 67

Indicadores de confiabilidad 71

Evidencia de validez de constructo 77

Grupos contrastados 77

Capacidad discriminativa de los ítems 81

Evidencia de validez de criterio 87
Estructura interna del test 89
Aplicación de la experticia 90
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. 91
Dirección de otros 92
Foco en resultados 95
Segunda versión del instrumento 98
Discusión 106
Conclusiones y Recomendaciones 115
Referencias 119
ANEXO A 128
ANEXO B 130
ANEXO C 140
ANEXO D 143
ANEXO E 147
ANEXO F 150
ANEXO G 160
ANEXO H 164
ANEXO I 168
ANEXO J 170

Índice de Tablas

Tabla 1. Estadísticos descriptivos del grupo rol supervisor..... .72

Tabla 2. Estadísticos descriptivos del grupo rol profesional.....74

Tabla 3. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala anticipación de oportunidades al eliminarse algún reactivo.....76

Tabla 4. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala aplicación de la experticia al eliminarse algún reactivo 76

Tabla 5. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala compromiso con el Mercantil Banco Universal, C.A.al eliminarse algún reactivo 77

Tabla 6. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala desarrollo de compromiso al eliminarse algún reactivo 78

Tabla 7. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala dirección de otros al eliminarse algún reactivo 79

Tabla 8. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala foco en resultados al eliminarse algún reactivo 80

Tabla 9. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala integridad al eliminarse algún reactivo 80

Tabla 10. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala orientación al cliente al eliminarse algún reactivo 81

Tabla 11. Resultados de la prueba estadística Kolmogorov-Smirnov de la escala total y subescalas para ambos grupos de roles.....82

Tabla 12. Correlaciones Punto Biserial y Spearman de los reactivos que no presentaron capacidad discriminativa en cuanto a la variable rol 87

Tabla 13. Correlaciones significativas punto biserial y spearman para determinar el poder discriminativo de los Ítems de las subescalas aplicación de la experticia, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. y desarrollo de compromiso en cuanto a la variable rol 89

Tabla 14. Correlaciones significativas punto biserial y spearman para determinar el poder discriminativo de los Ítems de las subescalas dirección de otros, foco en resultados e integridad en cuanto a la variable rol 90

Tabla 15. Resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov para cada una de las subescalas y el instrumento total.....92

Tabla 16. Correlaciones Tau de Kendall entre cada subescala y la evaluación de desempeño en la muestra de participantes de rol supervisor..... .93

Tabla 17. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala aplicación de la experticia al eliminarse algún reactivo..... .95

Tabla 18. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. al eliminarse algún reactivo.....96

Tabla 19. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala dirección de otros al eliminarse algún reactivo.....97

Tabla 20. Matriz de componentes sin rotar de la subescala Dirección de otros... 98

Tabla 21. Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala foco en resultados al eliminarse algún reactivo.....99

Tabla 22. Matriz de componentes rotada de la subescala Foco en resultados...101

Tabla 23. Estadísticos descriptivos de la segunda versión del instrument.....102

Tabla B1. Niveles de dominio y conductas de la competencia Anticipación de Oportunidades..... 135

Tabla B2. Niveles de dominio y conductas de la competencia aplicación de la experticia.....135

Tabla B3. Niveles de dominio y conductas de la competencia Compromiso con Mercantil Bancon Universal, C.A.....137

Tabla B4. Niveles de dominio y conductas de la competencia Desarrollo de Compromiso.....138

Tabla B5. Niveles de dominio y conductas de la competencia Dirección de otros.....139

Tabla B6. Niveles de dominio y conductas de la competencia Foco en resultados.....140

Tabla B7. Niveles de dominio y conductas de la competencia Integridad 141

Tabla B8. Niveles de dominio y conductas de la competencia Orientación al cliente.....142

Índice de Figuras/Gráficos

Figura 2. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. en la segunda versión del instrumento. 108

Figura 3. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala desarrollo de compromiso en la segunda versión del instrumento. 109

Figura 4. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala dirección de otros en la segunda versión del instrumento. 110

Figura 5. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala foco en resultados en la segunda versión del instrumento..... 111

Figura 6. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala integridad en la segunda versión del instrumento. 112

Figura 7. Histograma de la distribución de los puntajes de la segunda versión del instrumento. 113

Figura1. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala aplicación de la experticia en la segunda versión del instrumento.....107

Resumen

El objetivo del presente trabajo de grado fue desarrollar una medida psicométrica que permita identificar el nivel de dominio de las competencias de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A. para ser utilizada en el proceso de promoción de personal de dicha institución. Para cumplir con este objetivo, se desarrolló una primera versión del instrumento, la cual fue aplicada a dos muestras: (a) un grupo conformado por , la población total de empleados que desempeñen un rol supervisor en cargos de gerencia básica y media (n=150); y (b) una muestra de empleados de rol profesional de número equiparable al otro grupo (n=150), cuyos participantes no tenían más de dos años en dicho rol dentro de la institución o que habían ejercido anteriormente un rol supervisor durante su carrera profesional en otra institución..

Las competencias de rol supervisor fueron las mismas contempladas en el perfil de competencias para este rol: aplicación de la experticia, anticipación de oportunidades, compromiso con el Mercantil Banco Universal, C.A., desarrollo de compromiso, dirección de otros, foco en resultados, integridad y orientación al cliente. Cada competencia se consideró como una subescala del instrumento total

Se examinaron los aspectos psicométricos de la primera versión del instrumento según la Teoría Clásica de los Test, al obtener indicadores de confiabilidad por medio del coeficiente alpha de Cronbach, evidencias de validez de contenido mediante la acreditación por parte de jueces expertos, evidencias de validez de constructo mediante la técnica de grupos contrastados, evidencia de validez de criterio retrospectiva mediante la correlación entre los puntajes de cada subescala y el desempeño laboral de los participantes, y la obtención de la estructura interna del instrumento por medio del análisis factorial exploratorio usando el modelo de componentes principales.

Debido al bajo índice de confiabilidad, las subescals de anticipación de oportunidades (α= 0,455; df.= 144, sig.= 0,000) y orientación al cliente (α= 0,678; df.= 144, sig.= 0,000), fueron eliminadas para la segunda versión del instrumento.

En cuanto a las evidencias de validez de constructo, se encontraron diferencias significativas entre los puntajes del grupo de rol supervisor y rol

profesional, al contrastar los puntajes en el instrumento total (U de Mann-Whitney de 3749; p= 0,000) y las subescalas de aplicación de la experticia U de Mann-Whitney de 5900; p= 0,000), compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. (U de Mann-Whitney de 7156; p= 0,000), desarrollo de compromiso (U de Mann-Whitney de 2406,5; p= 0,000), dirección de otros (U de Mann-Whitney de0; p= 0,000), foco en resultados (U de Mann-Whitney de 7252; p= 0,000), e integridad U de Mann-Whitney de 7070; p= 0,000).

Todos los contrastes fueron realizados con una significancia al 5%, y los resultados indican que existe una relación del instrumento total y cada una de las subescalas con el rol de los empleados.

Seguidamente, se procedió a analizar la capacidad discriminativa de los ítems. Como resultados, los reactivos 55, 18, 47, 52, 17, 41, 29, 14, 57, 56, 45, 43, 60, 33 y 36 fueron eliminados debido a su no significancia (p>0,05) o a presentar una correlación con el rol menor a 0,19. Además se halló que el poder discriminativo de los ítems varía según a la subescala que corresponda su contenido.

En cuanto a las evidencias de validez de criterio, tanto el instrumento total como cada una de las subescalas mostraron correlaciones positivas, mayores a 0,60 y significativas (p=0,000) con la evaluación de desempeño.

Para el análisis factorial, se obtuvo como resultado que el instrumento total posee reactivos tan similares que son los mismos, por lo que se procedió a aplicar esta técnica a las subescalas de aplicación de la experticia, compromiso con mercantil Banco Universal, C.A., dirección de otros y foco en resultados, ya que estas contenían un número sustancial de ítems. Solo la subescala de foco en resultados obtuvo una estructura factorial de dos componentes; el resto de las subescalas mostraron unidimensionalidad.

La segunda versión del instrumento, consistió en una escala tipo Likert con 26 reactivos, de la cual la capacidad discriminativa de los ítems adquiere mayor relevancia para propósitos de selección interna de personal, por lo que se recomienda que estos sean agrupados no necesariamente por competencias, sino por bloques de poder discriminativo.

Introducción

El presente estudio surge ante una necesidad práctica del Mercantil Banco Universal, C.A., por tener una forma de promoción de personal interno hacia cargos de gerencia básica o media que sea no solamente más económica, sino también con más objetividad que las entrevistas y al mismo tiempo, que sea una evaluación que comprenda los valores que dicha institución contemple en su cultura organizacional.

Escoger a los candidatos que tendrán un mejor rendimiento en un nuevo cargo y que además su desempeño sea muestra de los valores de las institución, conlleva volver la mirada al enfoque por competencias, el cual, al ser iniciado por David McClelland en el año 1973 tras su publicación *Testing for competence rather for intelligence*, pretende salvar las carencias del enfoque tradicional de Psicología Industrial y Organizacional basado en la apreciación de la inteligencia, rendimiento académico y rasgos de personalidad.

Según Sandoval, Miguel y Montaño (2010), el constructo de competencias fue creado para determinar una variable que estableciera una mejor predicción del rendimiento laboral, ya que las variables tradicionales mencionadas, no resultaban satisfactorias en la selección de los candidatos más aptos para el puesto.

Si bien existen distintas definiciones que se le ha dado al constructo de las competencias (Sandoval, Miguel y Montaño; 2010), Medina (2012) señala que existe un alto consenso entre académicos indicando que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso.

Gómez-Rojas, 2015 señala que las competencias laborales comprenden aspectos personales que se evidencian en conductas funcionales para responder ante las exigencias de un determinado puesto de trabajo, de modo que al medir competencias se especifican los criterios de evaluación, Por esta razón se considera adecuado desarrollar un instrumento de selección de personal a partir de esta variable, pero se ha de tomar en cuenta la corriente teórica que enmarca

los perfiles de competencias en la institución, ya que este sienta las bases acerca de cómo la organización espera que se presenten estas competencias en sus empleados (Elizondo, Armenteros y Molina; 2014).

Se conoce que el modelo de competencias en el Mercantil Banco Universal, C.A., se inserta dentro de la corriente funcionalista, en el cual se plantea que las competencias deben estar orientadas al potencial y desempeño excelente de las personas, determinando resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar (Guerrero y Alcaraz, 2009; Sandoval, Miguel y Montaño, 2010). De esta manera, se define a las competencias como "característica personales causalmente relacionadas con el desempeño superior en un puesto" (San Pedro, 2011, p.17).

Dada esta conceptualización de las competencias, los perfiles de competencias establecidos para esta institución, se estructuran sobre la noción de rol, la cual integra las funciones que cumplen aquellos empleados en cargos directivos, los cuales comprenden desde la gerencia básica hasta alta gerencia (HayGroup, 2007).

Durante el año 2005, la consultora Hay Group desarrolló el Manual de Competencias de Mercantil Banco Universal C.A, especificando ocho competencias que constituyeron los constructos a medir en el presente estudio: (a) anticipación de oportunidades, (b) aplicación de la experticia, (c) compromiso con Mercantil Banco Universal C.A., (d) desarrollo de compromiso, (e) dirección de otros, (f) foco en resultados, (g) integridad y (h) orientación al cliente.

Una vez introducido el modelo de competencias que se maneja en la institución, al volver la mirada a la evaluación de competencias, se encuentra que se suelen usar técnicas donde se puede observar una muestra directa de la conducta del sujeto, como lo son los assesment center y entrevistas de eventos conductuales (Tejada y Ruíz 2016) encontrándose poca evidencia en la literatura sobre la solidez de los test objetivos para examinar estas variables debido a la infrecuencia de esta forma de evaluación de competencias (Castro, 2011).

Sin embargo, ante la subjetividad y la gran cantidad de tiempo y recursos que disponen otros métodos de evaluación de competencias, las pruebas

psicométricas representan una ventaja para la examinación de individuos en el contexto de selección de personal (Torres y Nancy, 2005).

Por esta razón, el presente estudio no solo tiene utilidad práctica al ofrecer al Mercantil Banco Universal, C.A. una herramienta objetiva que pueda ayudar en su respectivo proceso de selección interna, sino también, constituye una fuente de información sobre la evaluación de competencias a través de una prueba objetiva, siendo esta una forma de medición infrecuente en el contexto laboral, y sobretodo en selección de personal (Vargas, 2016)

La elección de las competencias como variables a evaluar, implica ciertas consideraciones en cuanto a la construcción del instrumento y a las propiedades psicométricas de este. La principal consideración que diversos autores expresan es que al ser las competencias mostradas en el quehacer, sus métodos de evaluación deben suponer ofrecer al examinado la posibilidad de mostrar cualquier conducta ante una determinada situación, siendo más importante el proceso de respuesta que el resultado (Castro, 2011; Rodríguez, 2000; Tejada y Ruiz ,2016; Torres y Nancy, 2005).

Para esta prerrogativa, distintos autores indican que puede realizarse la evaluación de competencias por medio de pruebas objetivas de maneras: diseñando un instrumento que esté (a) basado en la teoría de respuesta al ítem (T.R.I.), o (b) que ofrezca al participante una amplia gama de respuestas (Avendaño, Martínez y Santos, 2004; Chacón, 2013; Elosua, 2003; Muñiz, 2010; Ponsoda, Olea y Revuelta,1998; Stevens et al., 2014).

Debido a que el modelo de Rasch de la T.R.I., el cual es el más utilizado en la construcción de pruebas psicométricas de competencias, supone unidimensionalidad y una muestra mayor a 500 (Chacón, 2013), y los recursos para el presente estudio no conllevan dichas características (el modelo de competencias usado demarca multidimensionalidad y la población de empleados con rol gerencial es menor a 500) se opta por la Teoría Clásica de los Test (T.C.T.), con ítems que abarquen todos los niveles de dominio de cada una de las competencias para recabar una mayor muestra conductual.

Al usar la T.C.T. como referencia para el desarrollo del instrumento de nivel de dominio de competencias de rol supervisor, se sostienen como aspectos más importantes del instrumento la confiabilidad y la validez obtenida a través de métodos basados en el modelo lineal aditivo de Spearman (Aragón, 2015;Elosúa, 2003; Silva, Guglietta y De Llano, 2009),

La confiabilidad significa que el puntaje sensible solo a los cambios que los sujetos presenten en el atributo a medir y no a otras variables que se presenten durante la evaluación (Cozby, 2009; Muñiz, 2010; Prieto y Delgado, 2010). A pesar de que existen varias técnicas e índices de confiabilidad, Soriano (2015), indica para el desarrollo de nuevos instrumentos de medición, es recomendable utilizar el coeficiente de consistencia interna alpha de Cronbach, debido a que puede determinar el grado en que los ítems se encuentran relacionados entre sí.

Por otra parte, la validez se basa en la interpretación que se obtiene de los índices de una prueba, los cuáles responden al objetivo de su creación, y al uso que se le da a los resultados obtenidos de un test, o sea que tan útil y práctico resulta aplicar un instrumento que mide determinado constructo (Elosua, 2003; Hogan; 2004).

Distintos autores señalan que no es preciso hablar de validez en sí, sino de evidencias de validez, ya que la validación de un instrumento se refiere a un proceso unitario conformado por varios aspectos a tener en cuenta (Anastasi y Urbina, 1998; Elosua, 2003, Lezama, 2014; Prieto y Delgado, 2010).

En el presente estudio, el diseño metodológico no solamente contempló obtener indicadores de confiabilidad del instrumento, como se mencionó anteriormente, sino también evidencias de validez de contenido, constructo y criterio. Además se pretende hallar la estructura interna del instrumento por medio del análisis factorial exploratorio.

La evidencia de validez de contenido se refiere a la representatividad de los ítems sobre un universo de conductas y se garantiza mediante el procedimiento para la construcción de instrumentos psicométricos de los estándares para la medición en educación y psicología establecidos por American Educational

Research Association (AERA), American Psychological Association (APA) y National Council on Measurement in Education (NCME) (Silva et al., 2009).

La evidencia de validez de constructo es aquella en la que el investigador desea saber el grado en que puede afirmarse que un instrumento mide un rasgo teórico (Miculik, 2001; Kerlinger y Lee, 2002). Para el presente estudio, esta evidencia se obtiene mediante la técnica de grupos contrastados poniendo a prueba relaciones teóricas esperadas entre el instrumento total y cada una de las subescalas que representan competencias con la pertenencia o no de os participantes en el rol supervisor o rol profesional.

La evidencia de validez de criterio es una forma de cuantificar la utilidad de la prueba, ya que el criterio es una medida de interés para los propósitos de la prueba ya sean para realizar estimaciones a futuro o estimar el nivel de las personas en un constructo (Prieto y Delgado, 2010). Para el presente estudio, se obtiene esta evidencia mediante la correlación del instrumento y cada una de sus subescalas con la evaluación de desempeño de los participantes de un año antes de la aplicación de la instrumento.

Por último, al ser un nuevo instrumento desarrollado y desconocerse antecedentes sobre la estructura interna del modelo de competencias de rol supervisor que la institución contempla, es pertinente examinar por medio del análisis factorial confirmatorio la estructura interna del test. Según Elosua (003), este paso permite clarificar funcionamiento diferencial de los ítems en cuanto a las dimensiones a las que corresponden.

A pesar de que se ya se ha planteado la utilidad práctica y teórica de construir una prueba objetiva de competencias y haber establecido cómo se logrará esto, cabe destacar que el proceso de selección suele situar a los participantes en un contexto de competitividad, organizacional, por lo que se espera que los resultados de los individuos posean cierto nivel de influencia de deseabilidad social (Vigil-Colet, Morales-Vives, Camps, Tous, Lorenzo-Seva, 2013), la cuales definida por Ellingson, Smith y Sackett, (2001) como "la tendencia a contestar a los ítems de modo que se responde a las presiones sociales o normativas en lugar de proporcionar un autoinforme verídico" (p.122).

Considerando que resulta ser pertinente la deseabilidad social como variable a controlar, se toma la recomendación de Gutiérrez, Sanz, Espinosa, Gesteira y García-Vera (2016) y Salgado (2005) de informar a los participantes que que el instrumento cuenta con mecanismos para detectar respuestas no verídicas, por lo que serán penalizados si distorsionan sus respuestas.

Esta forma de control de la deseabilidad social, no implicaría el costo del tiempo y recursos humanos invertidos en la otra estrategia de control, que consiste en recolectar una muestra con las características correspondientes a los propósitos de la prueba (selección de personal para rol de rol supervisor) (Gutiérrez, et al.; 2016).

Por último, cabe destacar que el presente estudio se basará en el Código Deontológico de la Práctica de la Investigación en Psicología para solventar los dilemas éticos de coacción, mediante el consentimiento informado de parte de los sujetos que participarán como respuesta a una invitación clara y detallada del objetivo de la investigación, técnica de recolección de información y uso de la misma, al igual que se contará con el consentimiento de la autoridad regente de la institución Mercantil Banco Universal C.A.; Adicionalmente, se respetará la privacidad de la información de la institución y la información confidencial será protegida limitando su divulgación y difusión (UCAB, 2002).

Marco Teórico

Descripción de la Empresa y Selección de personal de cargos gerenciales

El Mercantil Banco Universal, C.A. inicia su historia en el año 1925, fue fundada como "Banco Neerlando Venezolano" por un grupo de empresarios venezolanos, al año siguiente la institución adoptó el nombre de "Mercantil Banco Universal, C.A. y Agrícola", cuyo objetivo corporativo se comprometía con el bienestar y desarrollo agrícola del país. En compromiso con el desarrollo agrícola del país, el Mercantil Banco Universal, C.A. incluyó operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales. (Mercantil Banco Universal, 2015)

En el Informe del primer semestre de 2016 del Mercantil Banco Universal, C.A., se destaca que esta empresa financiera:

> Con 90 años de actividad financiera, es una institución líder en el sistema financiero venezolano...Es la principal subsidiaria venezolana de Mercantil Servicios Financieros, la primera y más completa empresa de servicios financieros en Venezuela con presencia en 9 países en América y Europa (p. 3).

La institución cuenta con una misión y visión definida, establecidas en el "Código de ética de los funcionarios y empleados de Mercantil C.A., Banco Universal" (2010):

> Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros, así como las aspiraciones de sus trabajadores, apoyando el fortalecimiento de las comunidades donde actúa y agregando valor a sus accionistas permanentemente con sentido de largo plazo.
>
> Visión: Ser una organización de servicios financieros independiente (La marca es Mercantil, Mercantil Servicios

Financieros es la organización. No se depende de otra empresa, somos la casa matriz) y de referencia (ser reconocidos y respetados por la solidez, comportamiento ético, dinamismo, innovación, calidad de servicio y por ser el mejor lugar para trabajar) en los negocios de banca, gestión de patrimonios y seguros, en los mercados en los cuales prestamos servicios. (p. 1)

Esto define los pilares fundamentales sobre los que se asienta la cultura organizacional de esta institución, la cual también se encuentra caracterizada en el "Código de ética de los funcionarios y empleados de Mercantil C.A., Banco Universal" (2010) conforme a los siguientes valores:

- Solidez: "La solidez por encima de todo".
- Pensamiento y visión de largo plazo: "La estrategia tiene visión de largo plazo, con decisiones tácticas y búsqueda de resultados en forma permanente".
- Atención y respeto al personal: "El trato, la motivación, el reconocimiento y el desarrollo individual de los trabajadores son una meta permanente".
- Destacar la marca Mercantil: "La imagen es la organización, la exposición pública es de la organización como un todo, no la de sus individuos, y su perfil depende de la estrategia".
- Cumplimiento: "Estricto y oportuno cumplimiento de las leyes, regulaciones, normas y políticas".
- Comportamiento ético: "Tolerancia cero con lo no ético, transparencia en la comunicación e información".
- Multinacional: "Somos una organización multinacional de raíces venezolanas".
- Adaptabilidad: "Nos adecuamos constantemente al cambio y a las circunstancias con dignidad e integridad".
- Buen ciudadano: "Nuestra conducta refleja la solidaridad y compromiso con la comunidad".

- Disciplina en el gobierno corporativo: "Respeto a las estructuras del gobierno corporativo". (p.2)

Bajo dichos estatutos se rigen las actividades de los 6650 empleados reportados en el informe del primer semestre del Mercantil Banco Universal, C.A. (2016)en todos los escalafones de su estructura organizacional, la cual puede ser visualizada en el anexo A, que muestra un organigrama general corporativo de la institución financiera.

Dicho organigrama sirve de apoyo para observar la estructura jerárquica de los rol. En este tipo de estructura organizacional, a medida que el empleado se encuentra en un rol de escalafón superior, este asume responsabilidades y procesos de mayor alcance en la institución (Landy y Conte, 2005).

A pesar de que en el anexo A se muestra un panorama general de la organización, en él no se pueden apreciar las unidades más específicas, las cuales corresponden al cargo gerencial. La gerencia básica se encuentra identificada en el archivo de nómina del Mercantil Banco Universal, C.A. (julio, 2016) como rol supervisor, la cual comprende a los empleados que desempeñan un rol supervisor en cada coordinación, de manera tal que representa el primer puesto laboral en el que el empleado posee debe ejercer acciones directivas.

Además, en el archivo de nómina del Mercantil Banco Universal, C.A. (julio, 2016) se encuentra reflejado que para la fecha, la institución cuenta con 183 rol supervisor correspondientes a cada una de las unidades de coordinación.

Según una entrevista con el gerente medio de la coordinación de Selección de la institución financiera, U.A. López (comunicación personal, Agosto 29, 2016), los de gerencia básica y media: (a) una selección externa, la cual sigue un proceso de entrevista y la aplicación de una prueba de estilos supervisor (por razones de confidencialidad no se pueden abordar detalles de dicha prueba en el presente proyecto); o (b) selección interna, la cual se realiza a través de los siguientes pasos:

1. Auto postulación en el portal "Somos Mercantil". En dicho portal, se publican las apertura de nuevas vacantes para todos los empleados y quienes cumplan los requisitos de esta pueden

nominarse si lo desean. Para el caso de las vacantes en rol de rol supervisor, resulta imprescindible que el candidato interno tenga por lo mínimo, dos años como profesional dentro de la institución.

2. Revisión de curriculum y entrevista.

3. Evaluación de desempeño de las funciones descritas para su rol actual.

4. Evaluación del dominio de las competencias genéricas de la organización por medio de la técnica de evaluación 360 (el candidato, su superior inmediato, compañeros de trabajo del mismo departamento, usuarios de otros departamentos).

En el Mercantil Banco Universal, C.A., Vb. "los candidatos a cargos de gerencia mayor orden, son seleccionados bajo otros criterios manejados por directivos superiores" (U.A., López. Comunicación personal, Agosto 29, 2016).

Como se puede observar, se evalúan características correspondientes al desempeño actual del candidato, pero no parecieran apreciarse aquellas aptitudes específicas al ejercicio de la gerencia básica.

Dicho esto, se destaca la importancia que tiene la evaluación de las variables que tienen que ver con el quehacer gerencial en el contexto de la institución financiera en la que se desarrollará el presente proyecto.

Competencias

Torres y Nancy (2005) reportan en su estudio que en la época de los setenta, algunos representantes de la Psicología Industrial y Organizacional Americana comenzaron a cuestionar el enfoque tradicional que se caracterizaba por utilizar el coeficiente intelectual como una variable que explica el rendimiento laboral sobresaliente, al mismo tiempo que comprendía a la persona como un gasto para la organización (Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012).

Pretendiendo salvar las carencias del enfoque tradicional, David McClelland a iniciar el enfoque de competencias en el año 1973 tras su publicación *Testing for competence rather for intelligence,* en la cual indica que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las habilidades que posee una persona.

En las investigaciones que realizó McClelland en a la década de 1960 en la Universidad de Harvard, se atribuye el éxito laboral a características propias de la persona y a sus competencias, minimizando la atribución a aspectos como los conocimientos y habilidades que eran criterios utilizados como principales factores de selección (Medina et al., 2012). Medina et al. (2012) destacan que "existe alto consenso entre académicos en que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso" (pp. 81-82); de esta manera, se observa que el concepto de competencias hace referencia a la integración e interacción de las variables personales mencionadas y no a cada una de estas por separado.

Al comprenderse las competencias como un factor integrador, McClelland halló que para predecir con mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, ya que el desempeño en el rol es el producto final de las competencias; y al contrastar las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que ejercen un desempeño promedio, se evidencia cuáles competencias son mejor dominadas (Escobar, 2005).

Cardona (2005) indica que la idea de McClelland fue bien recibida y dio inicio a una etapa de investigaciones que se centró, primero, en la obtención de las características específicas de aquellas personas consideradas exitosas en determinados puestos de trabajo, para posteriormente, elaborar un perfil que sería utilizado tanto para "encontrar un aspirante perfecto, como para ayudar en las tareas de reciclaje laboral (rotación interna de personal)" (p. 28).

Cardona (2005) explica la teoría que desarrolló David McClelland según la cual la motivación de las personas, especialmente en el trabajo, se fundamenta en tres dimensiones: (a) la necesidad de conseguir resultados específicos, (b) la necesidad de ejercer autoridad y (c) la necesidad de mantener buenas relaciones con el entorno social.

De esta forma, este enfoque de competencias desarrollado por McClelland se caracteriza por una perspectiva conductista, en la que se define el rol en términos de las características y conductas que realiza el empleado que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados (Torres, 2005).

Esto último atribuye la importancia de que las competencias que debe poseer el empleado estén contextualizadas según las metas que debe cumplir su rol en la organización que labora, por lo que Elizondo, Armenteros y Molina (2014) priorizan conocer el enfoque teórico en el cuál se enmarcan los perfiles de competencias para los diferentes rol o roles, ya que este sienta las bases acerca de cómo la organización espera que se presenten estas competencias en sus empleados.

Distintos autores indican que existen básicamente dos corrientes teóricas en cuanto a las competencias laborales:

- Enfoque funcionalista: También conocido como el enfoque anglosajón: "Se centra en la relación que hay entre el contenido del puesto o rol y el plan estratégico global de la empresa" (Escobar, 2005, p.37). No pretende aproximarse a los componentes de la personalidad, sino a la operatividad de los comportamientos, de forma tal que los modelos generados dentro de este enfoque, plantean que las competencias deben estar orientadas al potencial y desempeño excelente de las personas (Guerrero y Alcaraz, 2009). Además, su gestión se conduce hacia las competencias genéricas y universales, ya que este enfoque considera que el rendimiento es una vía globalmente entendida para lograr la perduración de las organizaciones, aunque sí llega a reconocer las competencias específicas (Escobar, 2005).

Esta corriente anglosajona se clasifica bajo un enfoque funcionalista debido a que se determinan resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, teniendo en cuenta siempre una medida objetiva del nivel de competencias que poseen los sujetos (Sandoval, Miguel y Montaño, 2010).

- Enfoque constructivista: También conocido como el enfoque francés. "Se centra en el individuo, en su capacidad individual y en el esfuerzo que la empresa realiza para desarrollar dichas capacidades a través de las experiencias y

misiones específicas al empleado" (Escobar, 2005, p.38). En esta corriente, es de principal importancia la forma en que las personas desarrollan sus competencias a través de las experiencias, observándose la evolución de conductas y estrategias que los individuos toman en cuenta para completar sus tareas (Guerrero y Alcaraz, 2009).

La clasificación de esta corriente francesa como enfoque constructivista viene dada por la construcción de las competencias a partir del análisis y de la solución de problemas a los que los empleados se enfrentan dentro de la organización, por lo que se enfoca más en la subjetividad y dimensiones motivacionales de las experiencias (Sandoval, Miguel y Montaño, 2010).

Siendo estas las corrientes teóricas en las que se enmarcan el estudio de las competencias y habiendo revisado la evolución histórica de la competencia como constructo para el campo organizacional, Guerrero y De los Ríos (2013) reconocen que existen internacionalmente cinco modelos de competencias, y que según estos, se aborda este fenómeno de manera distinta:

- Basados en el lugar de trabajo: La descripción precisa de los deberes solicitados al profesional para un rol específico permite que cualquier empleado pueda ser capacitado para el puesto de trabajo. El génesis de este modelo está basado en los fundamentos administrativos de Taylor y Fayol (citados en Guerrero y De los Ríos, 2003).
- Basados en teorías del comportamiento: En estos modelos se establece que las competencias son aspectos personales observables y cuantificables en habilidades a las cuales subyacen motivos, rasgos, autoconcepto y conocimientos. Se considera que las competencias pueden ser generalizadas ya que a pesar de que las habilidades sean de carácter personal, estas pueden ser útiles para una gran cantidad de trabajos. Estos modelos se basan en los trabajos de McClelland y Spencer y Spencer (citados en Guerrero y De los Ríos, 2003).
- Basados en la estrategia empresarial: Se observa a las competencias como las habilidades que los empleados poseen que pueden contribuir al desarrollo de la empresa. La comunicación, participación y profundo compromiso con el

trabajo son los núcleos de las habilidades personales que estratégicamente servirán a la empresa para alcanzar sus objetivos. Los principales exponentes de este planteamiento son Gary Hamel y C.K. Prahalad (citados en Guerrero y De los Ríos, 2003).

- Basados en un enfoque cognitivo y de motivación: Se considera que las competencias se originan de los procesos cognoscitivos de los individuos, siendo de un carácter abstracto y considerablemente independiente del contexto. Este modelo se basa en los estudios de Nicola y Foss (citado en Guerrero y De los Ríos, 2003) quien resalta la importancia del aprendizaje, asociado especialmente con los motivos internos del individuo los cuales son condición necesaria para los procesos cognoscitivos.
- Basados en un enfoque holístico: Se basa en el modelo de Cheetham y Chivers (citado en Guerrero y De los Ríos, 2003) en el cual se establece que gracias a la reflexión del puesto de trabajo y el cumplimiento de las actividades, se estimula el proceso de generación de competencias. Se introducen a las competencias como una combinación compleja entre atributos y funciones profesionales, que tendrán como resultado el análisis y solución de problemas más idóneos según situaciones específicas.

Los distintos enfoques y modelos han generado diversas definiciones del término competencias, por lo que existen múltiples y variadas definiciones. El concepto de competencia entendido como categoría de análisis tiene varias concepciones o significados otorgados a este vocablo, por lo que se mencionarán algunas con el fin de precisar qué son las competencias (Sandoval, Miguel y Montaño; 2010):

- Spencer y Spencer (citado en Alles, 2005; y Medina et al., 2012) definen las mismas como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación, indicando formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

- Según Levy Leboyer (citado en Escobar, 2005) menciona que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
- Landy y Conte (2005) definen a las competencias como un conjunto de conductas, regularmente aprendidas por la experiencia que son de utilidad para el logro de diversas actividades.
- Vargas (citado en Sandoval, 2010) menciona que la definición generalmente aceptada es la otorgada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la cual define las competencias como capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, siendo una capacidad real y demostrada.

Medina (2012) menciona que existe un alto consenso entre académicos indicando que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso.

Para el presente proyecto se tomará en consideración el perfil de competencias de rol supervisor que el Mercantil Banco Universal C.A. posee desde el 2005, momento en el cual la consultora HayGroup desarrolló el Manual de Competencias de Mercantil Banco Universal C.A. Los modelos de gestión por competencias que ofrece HayGroup están desarrolladas según los estudios de McClelland, y define a las competencias como "característica personales causalmente relacionadas con el desempeño superior en un puesto" (San Pedro, 2011, p.17). Estas características personales se encuentran constituidas por un conjunto de habilidades, conocimientos, autoimagen, valores, rasgos de personalidad y motivos (San Pedro, 2011, p.15).

En el modelamiento de competencias que realiza HayGroup, comprende que el perfil de competencias para una determinada organización representa una contingencia entre las demandas del rol , los rasgos individuales del empleado y el ambiente organizacional (San Pedro, 2011). De esta forma, se entiende que el

modelo y perfil de competencias del Mercantil Banco Universal, C.A se enmarca en el enfoque funcionalista.

Una vez establecido el concepto de competencias, es necesario conocer las características de este constructo, las cuales son expuestas en forma precisa por Gómez-Rojas (2015):

> Una primera nota característica en el concepto de competencia se comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en el sentido que el individuo ha de «saber hacer» y «saber estar» para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen «capaz de» actuar con eficacia en situaciones profesionales...
>
> En segundo lugar, las competencias sólo son definibles en la acción. En la línea de lo apuntado anteriormente, las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, y por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos personales (p.50)

Al mismo tiempo, Tejada (2016) agrega otras dos características:

> No es suficiente con verificar qué elementos son constitutivos del as competencias. Hemos de profundizar más y de ahí que recurramos a cómo se conforman, asumiendo que no es suficiente con el proceso de formación... sino que en este terreno la experiencia se muestra como ineludible.
>
> En síntesis, el concepto de competencia es indisociable de la noción de *desarrollo*.
>
> Como última característica se encuentra que el contexto, por último, es clave en la definición. Si no hay más competencia que aquella que se pone en acción, la competencia no puede entenderse tampoco al margen del contexto particular donde se pone en juego.

Es decir, no puede separarse de las condiciones específicas en las que se evidencia (p. 21).

Enríquez y Rentería (2006) en su estudio comparativo entre las diferentes métodos de selección y promoción de personal para rol supervisor, enfatizan la importancia de la evaluación de los supervisores a través de competencias, ya que en la actualidad no solo se concibe este rol en términos de organización y responsabilidad del trabajo y de personas, sino que también se le exige habilidad para entender la variabilidad de las situaciones, contemplar todas las posibles soluciones, comprender los procesos de desarrollo de un equipo y sus individuos, entender el funcionamiento sistemático de la organización y proveer de visión orientadora. Estos autores concluyen que para la obtención de resultados óptimos y eficaces en el desempeño del rol supervisor es de suma importancia establecer las competencias de rol supervisor en cada organización para la obtención de resultados óptimos y eficaces en el desempeño del rol de gerente.

Competencias para rol supervisor del Mercantil Banco Universal C.A.

Antes de introducir el modelo de competencias a utilizar en el presente estudio, es pertinente definir el rol supervisor en el Mercantil Banco Universal, C.A., C.A, como el papel organizacional que integran las funciones que cumplen aquellos empleados en cargos directivos, los cuales comprenden desde la gerencia básica hasta alta gerencia (HayGroup, 2007).

En la guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal, C.A. C.A. (HayGroup, 2007), se establece que el rol supervisor "se caracteriza por realizar una gestión eficiente y óptima de los recursos asignados y mantener un alto nivel de calidad de atención y servicio al cliente" (p. 90). Sin bien se considera que estos son los objetivos de este rol, el cómo llega a estos, es decir las funciones meramente de esta clase de empleados, consisten en "el mejoramiento continuo de procesos y desarrollando el personal a su cargo" (p.90).

Esta descripción coincide con la conceptualización de Romero (2005) en la que se entiende a la gerencia tanto como un rol institucional, en el que se le

otorga explícitamente autoridad a una persona sobre un grupo de empleados, como el proceso por el cual cierto individuo gestiona y desarrolla las capacidades de su equipo.

En cuanto a las competencias correspondientes a este rol, Martínez y Pérez (2006) resumen a los distintos modelos de competencias de rol supervisor en un conjunto de habilidades de estrategia y planificación, liderazgo y visión global y manejo de la incertidumbre; pero lo que las distingue del resto de las competencias que atañen a otros roles, es que en el caso de los supervisores, sus competencias sobrepasan el aspecto académico, de manera tal que los cargos directivos no deben corresponder necesariamente a la profesión estudiada, siendo más importante el dominio de las competencias y/o potencial de estas para dirigir un equipo de trabajo sino también desarrollar las aptitudes y talentos de sus miembros.

Estos últimos autores plantean que el proceso de globalización en las empresas modernas ha generado en la selección de candidatos para el rol supervisor, que se le otorgue más importancia al cumplimiento de los objetivos de forma eficaz a través de procesos y procedimientos que contemplen los valores de la empresa. Por esta razón, la selección de un gerente depende del reconocimiento de las competencias que la organización contempla para dicho rol en todo el personal de una determinada área, departamento o unidad de la empresa, considerándose sustancial que cada organización posea un modelo de competencias para los rol supervisor.

Es aquí cuando es pertinente hablar del modelamiento de competencias, el cual se entiende como el proceso que identifica las características deseadas entre todos los individuos y puestos dentro de una organización; estas características deberían predecir la conducta a través de una amplia variedad de tareas y escenarios, al mismo tiempo que proporcionan a la organización un conjunto de características que la distinguen de otras organizaciones (Kurtz y Bartram citado en Landy y Conte 2005).

La implementación de modelos de gestión por competencias en las organizaciones tiene una fase inicial de la identificación de las mismas según el rol

o cargo que juegue la persona dentro de la organización. Para esto se usan varios métodos que estructuran la organización según sus funciones y procesos claves. Esto da lugar a que cada organización identifique que competencias son necesarias desarrollar para sus supervisores o líderes. Medina et al. (2012)

Como se mencionó anteriormente, en el año 2005 la consultora organizacional HayGroup realizó un modelamiento de competencias para los roles que se presentan en la empresa, especificando que las competencias correspondientes al rol de gerencia base son: anticipación de oportunidades, aplicación de experticia, compromiso con la organización, desarrollo de compromiso, dirección de otros, foco de resultados, integridad y orientación al cliente. Cada una de dichas competencias posee cuatro niveles de dominio, detallándose en los Anexos B1 a B8 alguna de las conductas que representan esta competencia (el decálogo de todas las competencias con todas las conductas es propiedad confidencial del Mercantil Banco Universal, C.A.). A continuación se exponen las ocho competencias especificadas en la guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A. (Hay Group, 2007):

- Anticipación de oportunidades: Es la capacidad de actuar proactivamente para identificar oportunidades y amenazas identificadas en el entorno que pudieran afectar el éxito de la organización. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la creación de condiciones que preparen al Mercantil Banco Universal C.A. para el futuro. (p.6). (Anexo B1).
- Aplicación de la experticia: Es la capacidad para poner en práctica y ampliar el conocimiento técnico, así como para transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para contribuir con los resultados del Mercantil Banco Universal C.A. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio (p.11). (Anexo B2).
- Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.: Es demostrar la capacidad y voluntad de alinear su comportamiento con las

necesidades, prioridades y objetivos de Mercantil Banco Universal C.A. Se supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de esta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias de trabajo o incluso, del área a la que pertenece. (p.31) (Anexo B3).

•Desarrollo de compromiso: Es la capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivos, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos. Implica conseguir la confianza y disposición de su gente, preocupándose por sus necesidades. (p.41) (Anexo B4).

•Dirección de otros: Es el interés de hacer a las personas responsables por su rendimiento. Aclara las expectativas y orienta adecuada y eficazmente el desempeño de su equipo hacia las metas y objetivos establecidos, mediante la fijación de metas y acciones de seguimiento. Esta definición corresponde a la noción de liderazgo dentro del Mercantil Banco Universal C.A. (p.5) (Anexo B5)

•Foco en resultados: "Es el genuino interés por alcanzar y sobrepasar los resultados y estándares de excelencia establecidos. Implica esforzarse y superar obstáculos, fijarse objetivos retadores, asumir riesgos y buscar mejorar continuamente los procesos a su rol." (p.71) (Anexo B6)

•Integridad: "Es la capacidad de actuar de forma consistente con lo que se dice y con los valores, que pueden provenir de la empresa, de la sociedad o del código ético personal." (p.87) (Anexo B7).

•Orientación al cliente: "Es el deseo de ayudar o servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer al cliente, sus intereses, así como resolver los problemas del mismo (cliente se refiere tanto a clientes internos como externos)." (p.91) (Anexo B8).

Siendo estas las competencias estipuladas para empleados de rol supervisor, cabe mencionar que, además de las evaluaciones de desempeño, se

desconoce de algún antecedente en el que se explore o describa el dominio de estas competencias por parte del personal con cargos directivos.

Sin embargo, en el 2016 La Madriz y Parra realizaron un estudio cuyo principal objetivo fue conocer las competencias manejadas por supervisores de empresas de seguros en Carabobo, Venezuela (Mercantil, Caracas, Mapfre y Zurich), para realizar una gestión gerencial óptima, considerando escenario de incertidumbre económica.

Los citados autores no basaron su estudio en algún modelo de competencias específico, sino que determinaron dos grupos de competencias: competencias personales ("fruto de condiciones genéticas, culturales, de aprendizaje o de la experiencia, las cuales los habilitan para desempeñarse en determinados roles dentro de una estructura organizacional"; p. 89), y competencias profesionales (capacidades y habilidades para llevar a cabo actividades que ameritan planificación, ejecución y control autónomos"; pp. 90-91).

La Madriz y Parra (2016) encontraron que "el 52,6%; respondieron que su actividad profesional en servicios de seguros está dedicada a gestionar personal, administrar recursos, planificar-organizar estrategias y rendir resultados" (p.88). Por otra parte, en tiempos económicos complejos el 47,4% de los supervisores ponen en práctica las competencias personales de la responsabilidad, comunicación efectiva, resolución de problemas y negociación, trabajar como parte de un grupo. Así mismo, el 78,8% de los supervisores de las empresas de seguro estudiadas por estos autores, indican que ponen en práctica las competencias profesionales de controlar y verificar errores, tomando acciones correctivas para que las desviaciones de los estándares se reduzcan al mínimo y los objetivos establecidos de la organización se logren en la forma deseada.

A pesar de que las competencias estudiadas por La Madriz y Parra (2016) no son las mismas dispuestas en el modelo de competencias de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A., los resultados obtenidos son útiles para contemplar la dinámica de la aplicación práctica en el contexto laboral financiero en Venezuela, de tal manera que se puede visualizar que las capacidades para

cohesionar el equipo de trabajo y supervisar y corregir los procesos predominan como parte del quehacer diario del puesto de trabajo gerencial.

Evaluación de Competencias: Pruebas Objetivas en el Contexto Organizacional

Según Torres y Nancy (2005), el desarrollo de herramientas para la evaluación de competencias será útil en la medida en que la naturaleza de los ítems se ajusten a la naturaleza de las competencias a medir, lo cual implica preguntarse constantemente:

> ¿Cuáles son las competencias a incluir en la evaluación y cuáles son las manifestaciones de conductas que se asocian a ellas?... ¿Cómo crear condiciones para que se pongan en manifiesto las conductas asociadas a las competencias?... ¿cuál es el significado de los resultados de la evaluación? (p.32).

Ya teniendo en cuenta las competencias a evaluar junto con las manifestaciones de conductas asociadas a ellas en los Anexos B, es imprescindible responder a las preguntas sobre las condiciones necesarias y el significado de los resultados. Para responder a estos aspectos, Tejada y Ruíz (2016), Torres (2015) y Vargas (2016) señalan que al evaluar competencias se debe tener en cuenta que la conceptualización de estas influyen en los aspectos metodológicos y operativos con los que se evalúan, resaltando que "las competencias solo son definibles en la acción...Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos." (p. 21).

Las competencias han de evaluarse en el quehacer ante una determinada situación y no en el saber hacer; al mismo tiempo que las técnicas en las que se aborda mejor el dominio de una determinada competencias, son aquellas en el que el individuo debe desenvolverse ante una determinada situación problema (Castro, 2011; Tejada y Ruiz, 2016).

Es así como la evaluación de competencias en el contexto organizacional suele llevarse a cabo mediante técnicas como entrevistas de eventos

conductuales, assessment centers y simulación, mientras que las pruebas psicométricas son las que se encuentran con menor frecuencia en la evaluación de competencias con propósitos de selección de personal (Castro, 2011; Gil, 2007; Rodríguez, 2000; Torres y Nancy, 2005).

Una de las principales críticas a la evaluación de competencias mediante pruebas psicométricas, es el hecho de que estas no permiten observar el proceso de generación de respuestas sino más bien el resultado (Castro, 2011), pero al mismo tiempo, las técnicas en las que se sumerge el sujeto ante una determinada situación, como las simulaciones, assessment center y entrevistas de eventos conductuales, también resultan más costosos en recursos humanos, temporales y monetarios, y con una mayor probabilidad de verse influidos por un mayor nivel de subjetividad que las pruebas psicométricas (Vargas, 2016).

Además, Castro (2011) en una revisión de la literatura científica sobre las evidencias de características psicométricas en las pruebas utilizadas para la evaluación de competencias, señala que no es imposible la evaluación de competencias mediante tests, sino que existe poca evidencia que apoye la solidez técnica en cuanto a fortalezas y debilidades de la confiabilidad y validez en el uso de medidas psicométricas, por lo que son necesarias más investigaciones psicométricas acerca de estos instrumentos.

Entendiendo que la relevancia del presente estudio radica en el apoyo al proceso de selección interno de supervisores medio del Mercantil Banco Universal, C.A., y en ahondar en las fortalezas y debilidades que pudiese tener la medición psicométrica de competencias, siendo esta una técnica que no es frecuentemente utilizada (Castro, 2011), se observa necesario tener en cuenta las consideraciones que Rodríguez (2000) hace al respecto:

- Los test objetivos tienden a evaluar fundamentalmente pensamiento convergente, es decir, resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando una situación podría tener soluciones múltiples.

•La administración grupal y estricto control durante la aplicación, reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta.

•Hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responden de la manera esperada.

•Cuando se usan en el contexto laboral, una vez realizada la evaluación, es necesario determinar qué significa el resultado en relación al rendimiento en el trabajo.

•La medición de constructos unidimensionales, permanentes y universales en el ser humano los hace estáticos en el tiempo, y poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos, como la ejecución en un contexto laboral. (pp. 110-111).

Al examinar todas estas consideraciones acerca de la medición psicométrica de competencias, parece ser necesario aludir al concepto de medición. Castro (2011), indica que la medición es un proceso de estimación del nivel de conocimientos, actitudes, capacidades y destrezas que el sujeto posee, basado en inferencias que el examinador realiza sobre las respuestas emitidas por el examinado ante una muestra de estímulos.

Al mismo tiempo, Castro (2011) hace énfasis en que las estimaciones cuantitativas o cualitativas que se realizan a partir de instrumentos de medición, dependen en primera instancia de la información que es posible extraer de las respuestas de los sujetos y la interpretación que se le dan a las mismas. Para lograr este cometido, es necesario que los ítems sean los más adecuados para estimular a los sujetos en la generación de respuestas que den evidencia del constructo a medir.

De esta manera, se ha de comprender que la cantidad y calidad de información que pueda ofrecer un instrumento de medición acerca de un constructo, radica en los indicadores observables que los reactivos propicien (Bazán, 2004), de forma tal que el entendimiento de la naturaleza del constructo a examinar, es clave en la creación de ítems y la interpretación de los datos suscitados por estos.

Castro (2011) señala que para cualquiera que sea el método de evaluación de competencias, todos presentan tres propiedades que son necesarias de entender:

> La primera nota definitoria de la medida de una competencia pasa por la comprobación del grado de ejecución y dominio de esa competencia...La segunda nota característica para la medida de competencias es la necesidad de la definición del constructo. La tercera nota característica es que la demostración de las competencias supone el dominio de contenidos propios del constructo evaluado. (p.111)

Al advertir la importancia de los reactivos para realizar mediciones efectivas de conocimientos, actitudes, capacidades y destrezas, y las particularidades de la evaluación de competencias, se deriva que para que los ítems de un instrumento puedan dar cuenta del dominio de una determinada competencia, es necesario que se exhorte al sujeto a que demuestre las acciones concretas pertinentes a la definición y descripción de cada competencia con sus correspondientes niveles de dominio.

Además, Reyes, Serrano y Caso (2014), quienes analizaron las propiedades psicométricas del Cuestionario de Evaluación de la Competencia Docente basado en las opiniones de estudiantes universitarios mexicanos, indican que el desglose de una competencia en actividades y/o conductas específicas, permite obtener indicadores observables y cuantificables, lo cual confiere objetividad al instrumento que mide dicha competencia. Estos autores afirman que indicadores observables resultan en criterios objetivos para poder tomar decisiones en cuanto al dominio de una determinada competencia, a partir de la precisión las tareas y/o conductas correspondientes a cada nivel.

Conjuntamente, cabe añadir que obtener indicadores observables y criterios objetivos para poder afirmar que cierto sujeto posee una determinada competencia, no es el único propósito de indicar las conductas estipuladas para cada nivel de dominio. Castro (2011) señala que esta especificación es relevante para escoger el tipo de ítems más adecuado a la naturaleza del constructo,

resaltando que al ser las competencias demostradas con la actuación de un individuo ante una determinada situación, las respuestas de los evaluados pueden ser variadas y aun así corresponder a la misma competencia, por lo que aquellos ítems en los que se valoran las respuestas del examinado en términos de correcta o incorrecta, no se ajustan a la noción de competencias.

En el 2004, Avendaño, Martínez y Santos indicaban que la diversidad de respuestas que proveen los sujetos en una evaluación de competencias, han de ser profundamente investigadas, para así aprovecharlas en la determinación del tipo y contenido de los reactivos, de manera tal que el despliegue de estrategias y acciones que toma un sujeto ante una determinada tarea o situación no es un inconveniente para juzgar la posesión o no de una determinada competencia; por el contrario, es un indicador del nivel de dominio de esta.

Estos últimos autores mencionados advierten que el constructo de competencias comprende que estas se desarrollan, por lo que al puntualizar las conductas pertinentes a cada nivel de dominio de una competencia en particular, se describe el grado de profundidad en el que los individuos poseen una elaboración más rigurosa y exigente de dicha competencia. En relación a esto, proponen que para que el instrumento mida el grado de desarrollo de una determinada competencia, el contenido de cada ítem debe representar una acción propia de un nivel de dominio en específico de dicha competencia, lo cual indicaría el grado de desarrollo que el examinado tiene sobre esta (Avendaño, Martínez y Santos, 2004).

Una vez abarcadas las conductas correspondientes a cada nivel de dominio de competencias, se ha de proceder a la operacionalización. Como se ha mencionado anteriormente, la mejor evaluación de competencias resulta en la observación directa de la realización de conductas que indican que el sujeto posee cierto nivel de dominio sobre esta, pero no siempre es posible para el evaluador recrear las situaciones particulares para que el sujeto tenga la oportunidad de demostrar dichas conductas, ya que esto representa un costo en tiempo y recursos, sobretodo si es importante obtener los resultados con rapidez. Una

alternativa para este obstáculo es el autoreporte (Stevens, Bird, Mendenhall y Oddou, 2014).

Stevens et al. (2014), al poseer como objetivo desarrollar una medida de competencias de liderazgo para contextos multiculturales para evaluar el mayor número de personas en el mínimo tiempo, optaron crear un instrumento de autoreporte en el cual, en vez de estimular a los participantes para que indiquen su opinión o actitud, debían indicar la frecuencia con que realizaban las conductas más representativas de cada competencia.

Es así como el de escala Global Competencies Inventory (GCI) creado por Stevens et al. (2014), consistió en una escala tipo Likert de cuatro puntos (1=Para nada frecuente, 2= no frecuente, 3= frecuentemente, 4= Muy frecuente), donde los participantes debían considerar toda su experiencia profesional para indicar el grado de realización de las siguientes competencias: sin prejuicios, inquisitividad, tolerancia a la ambigüedad, cosmopolitanismo, flexibilidad de intereses, interés en relaciones, compromiso interpresonal, sensibilidad emocional, prudencia, flexibilidad social, optimismo, confianza en sí mismo, identidad de sí mismo, resiliencia emocional, tendencia a no estresarse y manejo del estrés.

La operacionalización residió en una suma algebraica de los puntajes para cada conducta correspondientes a cada competencia, de manera tal que el grado de frecuencia (1,2,3,4) con que el evaluado indicaba la realización de las conductas compatibles era sumadas en el puntaje total de la subescala de la competencia correspondiente, mientras que el punto de frecuencia que el evaluado indicaba para las conductas incompatibles con la competencia eran de signo negativo y restaban puntaje en la subescala de la competencia correspondiente (Stevens et al., 2014)

La muestra utilizada fue de 2208 sujetos de diversos grupos profesionales, educativos, étnicos y demográficos. "Además, 11% de los participantes fueron identificados como 'ejecutivo de nivel superior o empleado profesional', 27% como 'directivos intermedios o administración', 18% como 'nivel de entrada o gestión de supervisión', 32% como

'estudiante y / o empleado por hora', y 12% como 'otro' (Stevens et al., 2014; p. 127).

Stevens et al. (2014) obtuvieron correlaciones moderadas pero significativos con la calificación de desempeño en los empleos de los participantes (0.52; p. < .001), concluyendo que el autoreporte por medida Likert es una técnica aceptable para la evaluación de competencias de liderazgo, atribuyendo la magnitud moderada de esta correlación a las evaluaciones de desempeño laboral de cada participante no fue la misma, ya que para cada empleo en cada organización usaban criterios y medidas diferentes.

Ya descrita una alternativa para evaluar competencias por medio del autoreporte en la evaluación de competencias, cabe dirigir la mirada hacia el contexto de evaluación, siendo el presente caso el de selección de personal.

Chiavenato (2000) la define como "un proceso que no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos." (p.120). Este concepto no solo asoma que la selección de personal viene determinada por fases, sino también presume que la escogencia de los mejores candidatos para determinados puestos de trabajo, y así lograr el buen funcionamiento de la organización (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015).

Distintos autores como Arias, Rosete, Martínez (2006) y Wiegle (1996) hacen referencia a que el aspecto procedimental de la selección de personal y los objetivos de la organización no pueden estar deslindados, ya que para una escogencia exitosa de los candidatos, es imprescindible conocer las características de la organización, las características del puesto o rol y las características ideales y/o esperadas de quien ocupe dicho puesto o rol , lo cual llevará a conclusiones acertadas derivadas de la evaluación.

De la misma forma, en los procesos de selección por competencias, "no se busca analizar todas las competencias de una persona, sino solamente identificar aquellas específicas, que se necesitan para que las personas sean eficaces dentro de la organización y puedan alinearse a los objetivos del negocio" (Pérez, 2014, p.21).

Ya habiendo mencionado que las competencias laborales comprenden aspectos personales que se evidencian en conductas funcionales para responder ante las exigencias de un determinado puesto de trabajo (Gómez-Rojas, 2015), es posible afirmar que al medir competencias se especifican los criterios de evaluación, pero para el proceso de selección, las conclusiones de los resultados en la evaluación resultan en la integración de la identificación del nivel de dominio que posee el evaluado en cada competencia y las funciones de su puesto de trabajo al que el candidato se encuentra optando en la organización.

Además del análisis de las exigencias del puesto de trabajo a ocupar, , las conclusiones de la evaluación ha de considerar que el proceso de selección suele situar a los participantes en un contexto de competitividad, organizacional, por lo que se espera que los resultados de los individuos posean cierto nivel de influencia de deseabilidad social (Vigil-Colet, Morales-Vives, Camps, Tous, Lorenzo-Seva, 2013), la cuales definida por Ellingson, Smith y Sackett, (2001) como "la tendencia a contestar a los ítems de modo que se responde a las presiones sociales o normativas en lugar de proporcionar un autoinforme verídico" (p.122).

Como indican Gutiérrez, Sanz, Espinosa, Gesteira y García-Vera (2016) "En los contextos de selección de personal o promoción laboral, se asume que las personas están motivadas para presentar una imagen favorable de sí mismos" (p.207), por lo que la consideración de la deseabilidad social como variable a controlar resulta ser pertinente.

Salgado (2005) quien realizó una revisión acerca de la deseabilidad social en las medidas de personalidad en contextos de selección organizacional, recomienda que las estrategias más eficaces para controlar el efecto de este fenómeno son:

> (a) informar a los evaluados que existe la posibilidad de ser eliminados o penalizados si distorsionan sus respuestas...y (b) elaborar baremos basados en muestras de solicitantes... esto permite marco común a todos los evaluados, en vez de utilizar un

marco que sólo es común a las personas que no distorsionan nunca, (pp.122,124).

Como indican Gutiérrez et al. (2016), la última estrategia mencionada indica que toda la muestra debe estar compuesta de candidatos en procesos de selección, por lo que para el presente proyecto implicaría un alto costo de tiempo y recursos humanos invertidos en recolectar una muestra con las características correspondientes a los propósitos de la prueba (selección de personal para rol de rol supervisor).

Al contrario de esta, la primera estrategia mencionada, informar a los evaluados, no solamente resulta práctica sino que también posee evidencias destacables como la de Hough y McFarland, a quienes Salgado (2005) cita de la siguiente manera:

> Hough (1998) utilizó esta estrategia en varios procesos de selección e instruía a los solicitantes diciéndoles que aquellas personas que distorsionaran sus puntuaciones en el cuestionario de personalidad serían detectadas y los que fuesen identificados por haber proporcionado auto-descripciones excesivamente virtuosas serían descalificadas del proceso de selección durante seis meses, momento en el que podrían ser evaluados otra vez... Los tres estudios de Hough (1998) tienen una muestra total acumulada de 40.297 personas y la distorsión promedio ponderada por el tamaño de la muestra de los solicitantes frente a los ocupantes es de 0,37 unidades de desviación...McFarland (2003), quien examinó en un contexto de laboratorio los efectos de esta estrategia para reducir la distorsión y evaluó sus efectos sobre las reacciones de los solicitantes en relación con la justicia organizacional percibida... la estrategia era muy eficaz para reducir la deseabilidad social (0,45 unidades de desviación en promedio) y que, además, no tiene efectos negativos sobre las percepciones de los solicitantes (en un caso incluso fueron positivos) y reduce la multicolinealidad entre las variables de personalidad (p.124).

Finalmente, para cerrar el tópico de evaluación de competencias, diversos autores afirman que para la evaluación de este constructo, donde el proceso de elaboración de respuesta puede brindar mayor información que la valoración del producto final (Rodríguez, 2000; Castro, 2011), la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI) es un mejor basamento para la construcción de pruebas objetivas de competencias que la Teoría Clásica de los Test (TCT), ya que la TRI (específicamente el modelo de Rasch) se centra más en el desempeño que muestra cada sujeto en cada ítem, analizando las particularidades de los ítems individuales que en las cualidades globales del test, como suele suceder en la TCT (Avendaño, Martínez y Santos, 2004; Chacón, 2013; Elosua, 2003;Muñiz, 2010;Ponsoda, Olea y Revuelta,1998).

A pesar de estos señalamientos, Chacón (2013) realiza una comparación entre la TCT y la TRI, y manifiesta ciertos aspectos prácticos a tomar en cuenta:

1. Al hacer uso del Modelo de Rasch, el cual se centra en el análisis de la interacción entre la habilidad de una persona y la dificultad de un ítem, los investigadores tienen la ventaja que este modelo cuenta con dos Alpha de Cronbach, uno de ellos para personas y uno de ellos para ítems, lo que permite caracterizar de una mejor manera los resultados. En el caso de la teoría clásica, contrariamente, únicamente se puede obtener un Alfa de Cronbach y es exclusivo para los ítems, dejando por fuera a los sujetos.

2. En la Teoría Clásica los investigadores cuentan con las pruebas de fiabilidad y de correlación de Pearson, algo que no se puede obtener en el Modelo de Rasch a través del Winsteps, ya que de este solo se obtienen patrones de respuesta para cada ítem

3. El Modelo de Rasch no acepta los análisis de más de una dimensión, acepta la unidimensionalidad únicamente... En la teoría clásica es factible trabajar con instrumentos que tengan características de unidimensionalidad y de aquellos en los que se determine la multidimensionalidad.

4. El Modelo de Rasch genera datos muy precisos cuando la muestra es mayor a 500 sujetos, pero se dificulta la realización de los procedimientos con muestras pequeñas (p. 121)

Habiendo mencionado las razones prácticas por las cuales resulta factible emplear la Teoría Clásica de los Test para validar instrumentos que evalúen un constructo multidimensional, necesitándose de la correlación para generar evidencias de validez, se considera esta teoría la más adecuada para el desarrollo del presente estudio.

Teoría Clásica de los Tests

Antes que nada se ha de definir el término test como la medición muestras de conducta que permiten llevar a cabo inferencias relevantes sobre la conducta de las personas, y que en el caso de la psicología, la importancia de estos instrumentos radica en el intento de esta ciencia por predecir objetivamente la conducta humana (Muñiz, 2010).

Es en este punto cuando al definir a la psicometría como "un conjunto de teorías, métodos y técnicas implicadas en la medición de variables" (Aragón, 2015, p. viii), cabe rescatar dos aspectos importantes que, según Bazán (2004) caracterizan a la evaluación psicológica: el teórico, el cual se encuentra unido a la su justificación y fundamentación de un instrumento de medición; y el aspecto práctico, referente a las técnicas de elaboración de dicho instrumento de medición.

Abordando el primer aspecto, el teórico, autores como Elosua (2003) y Silva, Guglietta y De Llano (2009), resaltan que al desarrollar y aplicar una medida psicométrica, el propósito y función para el cual es creado un instrumento determina en gran parte la interpretación que se le dará a las puntuaciones generadas por los sujetos en dicha evaluación.

La importancia de la interpretación de los datos radica en que, las puntuaciones por si solas son números arbitrarios sin significado. El significado a estos números viene siendo otorgado por conjeturas acerca de la existencia de cierta propiedad psicológica no observable, para la cual se ha elaborado un instrumento psicométrico que estimula que a los individuos a demostrar ciertas conductas a través de reactivos. A estas conductas se les llama puntaje

observado, y solo tienen significado a la luz de una interpretación teórica en la que se fundamente la construcción del instrumento (Bazán, 2004).

Muñiz (2010) indica que la Teoría Clásica de los Test es la teoría en la cual se fundamentan la mayor parte de los instrumentos de medida. Esta teoría basa en el modelo lineal aditivo de Spearman en 1904, sosteniendo como aspectos teóricos más relevantes la confiabilidad y la validez.

Que un instrumento sea confiable significa que las diferencias individuales encontradas en los resultados de un test son producto de verdaderas diferencias propias de los sujetos, considerando los errores fortuitos en la medición que pudieron influir en estos (Anastasi y Urbina, 1998). La lógica que radica en el concepto de confiabilidad de los tests, es que si se realizan mediciones repetidas de la misma variable con el mismo instrumento y sujeto, los resultados entre todas esas mediciones deberían ser los mismos o bastante parecidos, de manera tal que de la variabilidad de las puntuaciones obtenidas en repeticiones de la medición es un indicador de confiabilidad, consistencia o precisión de las medidas (Prieto y Delgado, 2010).

Si el instrumento es lo suficientemente confiable, será sensible solo a los cambios que los sujetos presenten en el atributo a medir y no a otras variables que se presenten durante la evaluación. El nivel de una persona en el atributo de interés se denomina puntaje verdadero y matemáticamente se comprende como el promedio de todas las puntuaciones obtenidas en medidas repetidas (Cozby, 2009; Muñiz, 2010; Prieto y Delgado, 2010).

En la práctica, es común encontrarse con que al realizar mediciones repetidas, siempre habrán diferencias en cada una de estas medidas debido a que se pueden presentar cambios en tanto las condiciones de evaluación (ambientales o del examinador) y/o porque las características del sujeto no son iguales en cada momento de evaluación debido al nivel de atención y motivación. Toda causa desconocida o incontrolable que produce variabilidad en la estimación del puntaje verdadero, se denomina error de medida (Cozby, 2009; Muñiz, 2010; Prieto y Delgado, 2010).

Según la Teoría Clásica de los Test, el puntaje obtenido por un sujeto en una medición determinada (X) está compuesta por el puntaje verdadero (V) y el error de medida (e), pudiendo expresar formalmente de la siguiente manera: X= V+e (Muñiz, 2010). Como se mencionó anteriormente, para poder afirmar que una medida es confiable, es necesario que la variabilidad en reiteradas medidas sea lo más mínima posible, es decir el error de medida; esto es poder avalar que el puntaje del sujeto se compone en mayor proporción del puntaje verdadero (precisión) y en menor proporción del error de medida, por lo que las evidencias de confiabilidad se encuentran a través de métodos que permitan detectar cuánta variabilidad se halla en las mediciones de un test (Cozby, 2009).

Se pueden utilizar varias técnicas para estimar el coeficiente de confiabilidad, las cuales se basan en diseños en los que se observan las correlaciones entre las puntuaciones observadas obtenidas en las distintas formas de replicación (Prieto y Delgado, 2010). En estas técnicas se usa el coeficiente de correlación producto-momento de Pearson cuyo rango puede variar de -1.00 a +1.00, siendo así que una correlación de 0.00 indica que dos variables no están relacionadas, una correlación de +1.00 indica que dos variables están correlacionadas en la máxima magnitud y positivamente (altos puntajes en una variable se asocian con altos puntajes en otra variable), una correlación de -1.00 indica que dos variables están correlacionadas en la máxima magnitud y negativamente (altos puntajes en una variable se asocian con bajos puntajes en otra variable) (Cozby, 2009).

Si un coeficiente de correlación se eleva al cuadrado, se obtendrá un coeficiente de determinación, el cual indica la proporción de varianza compartida entre dos variables, por lo que si se estima dicho coeficiente de determinación para dos aplicaciones del mismo instrumento y sujeto, se obtendrá la varianza compartida entre ambas puntuaciones, obteniendo así la proporción del puntaje observado que corresponde al puntaje verdadero (Kerlinger y Lee, 2002).

Cozby (2009) señala que entre los coeficientes de confiabilidad existentes destacan el de test-retest, consistencia interna y entre evaluadores, que aunque implican diseños diferentes, todos se basan en la correlación de al menos dos

medidas en muchos sujetos. A continuación se expondrán brevemente cada una de estos métodos:

- Confiabilidad test-retest: se trata de aplicar el mismo test a los mismos individuos en dos momentos temporalmente diferentes, para obtener indicadores de la estabilidad de la medida. La confiabilidad se presume en la alta y positiva correlación entre las dos medidas, de manera tal que si varias personas poseen puntajes similares en dos ocasiones en las que se les evaluó, estas medidas son más un reflejo de del puntaje verdadero que del error de medida (Cozby, 2009).

Este método posee una desventaja ante fenómenos que reflejan cambios reales en el puntaje verdadero de los sujetos, como lo son el efecto de la experiencia o práctica de la primera aplicación sobre la segunda, o simplemente el aprendizaje o maduración de los sujeto que ocurre en el intervalo de tiempo entre ambas aplicaciones (Carretero y Pérez, 2007).

- Coeficiente de consistencia interna: Radica en la correlación que hay entre los ítems de un mismo test aplicado en un solo momento temporal (Cozby, 2009). Carretero y Pérez (2010) hacen una aclaratoria en cuanto al uso de este tipo de coeficientes, indicando que si un instrumento posee varios factores, la consistencia interna se debe calcular para cada uno de estos factores, así como también tener cautela si en el mismo test existen diferentes tipos de escalas (e.g.: Likert, diferencial semántico, opción simple, escalograma de guttman, etc.) . Dentro de este tipos de coeficientes de consistencia interna se pueden hallar:
    - Método de partición por mitades, el cual consiste en dividir el test en dos subconjuntos equivalentes de ítems y correlacionar dichas partes (Prieto y Delgado, 2010). Es considerado un método para obtener consistencia interna debido a que resulta en un indicador de qué tan correlacionados están los reactivos de un mismo test mediante la fórmula de Spearman-Brown (Barraza, 2007).
    - Alpha de Cronbach: Se estima a partir de las covarianzas entre los ítems de la prueba, correlacionando cada ítem de un test con el resto de estos, lo cual permite determinar el grado de cohesión entre todos los reactivos del

mismo test, por lo que resulta un índice de consistencia interna (Cozby, 2009; Prieto y Delgado, 2010).

- Confiabilidad entre observadores: Consiste en la correlación entre las puntuaciones obtenidas por la observación de distintos calificadores, examinadores o evaluadores sobre la misma muestra de conductas (Prieto y Delgado, 2010). Los estadísticos utilizados comúnmente para la confiabilidad entre observadores es el coeficiente de Kappa de Cohen para variables categóricas, y la correlación lineal para variables continuas (Cozby, 2009).

Según Soriano (2015), para el desarrollo de nuevos instrumentos de medición, es recomendable utilizar el coeficiente de consistencia interna alpha de Cronbach, debido a que puede determinar el grado en que los ítems se encuentran relacionados entre sí es adecuado (entre 0,80 y 0,90) o hay redundancia en los ítems ($\alpha>0,90$).

Ahora bien, ya habiendo explicado el concepto de confiabilidad en los test, se ha de pasar al otro término de importancia en la teoría clásica de los test: la validez, la cual se refiere prácticamente a que el test mida lo que pretende medir (Silva, Guglietta y De Llano, 2009).

En este punto es importante entender dos señalamientos que hace Hogan (2004) con respecto a la validez: En primer lugar, aunque se suele hablar de validez de la prueba, de manera más precisa "debe hacerse referencia a la interpretación de una puntuación para un determinado fin o uso" (p.118), es decir que se habla de una relación entre el dato que se obtiene de la prueba y el propósito por la cual se creó esta. En segundo lugar, este autor también afirma que la validez es "una cuestión de grado: no es un asunto de todo o nada" (p.119), por lo que una prueba no puede ser considerada inválida en lo absoluto, sino que dependiendo de la intención que posee el evaluador para emplear la prueba su aplicación será, en cierta medida, apropiada.

De esta forma, se puede apreciar que la definición de validez se basa en la interpretación que se obtiene de los índices de una prueba, los cuáles responden al objetivo de su creación, y al uso que se le da a los resultados obtenidos de un

test, o sea que tan útil y práctico resulta aplicar un instrumento que mide determinado constructo (e.g.: inteligencia, valores, estilos de afrontamiento, etc.) de una forma particular (e.g.: forma escrita, gráfica, física, oral, etc.) en una situación que plantea un problema específico (e.g.: rendimiento escolar, diagnóstico clínico, violencia familiar, desempeño laboral, etc.).

Cabe indicar que al precisar la validez de una medida, se hace referencia a que se ofrece evidencia de que las puntuaciones en dicha prueba son indicadores del rasgo o constructo de interés en base a su objetivo y utilidad (Hogan, 2004). Esto remite a que la validez conlleva un proceso unitario a través de un juicio evaluativo global, implicando que desde diferentes aproximaciones se pueda hallar evidencia de que la teoría soporta la interpretación de las puntuaciones de los tests para el propósito en que estos son usados (Martínez Arias, 1995). Por esta razón, en la literatura se presentan diferentes tipos de evidencia de validez como la de contenido, estructura interna, de criterio y de constructo, siendo esta última un concepto unitario que remite a todas las evidencias de validez (Anastasi y Urbina, 1998; Elosua, 2003, Lezama, 2014; Prieto y Delgado, 2010).

En primer lugar, la validez de contenido se refiere a la representatividad de los ítems sobre un universo de conductas (Silva et al., 2009), abarcando los temas, frases, formato, tareas o cuestiones, así como las guías sobre su aplicación y puntuación en los que se operan los ítems (Martínez Arias, 1995). Elosua (2003) y Prieto y Delgado (2010) señalan que la validación de contenido resulta bastante productiva cuando se puede identificar y definir claramente los constructos y factores del dominio a medir.

Ardila (2011) indica que la construcción de la tabla de especificaciones es clave para lograr que la construcción del test esté de acordó con los objetivos y propósitos del uso de este, de tal manera que la proporción de las áreas de contenido que se vayan a evaluar radica en la importancia que se le otorgue a cada área sobre la otra.

Según Kerlinger y Lee (2002) las evidencias sobre la validez de contenido se obtienen prácticamente por medio del juicios de expertos en el áreas con

especificaciones acerca de lo que están juzgando (dominio, situación del test y puntuación).

Silva, Guglietta y De Llano (2009) citan los estándares para la medición en educación y psicología establecidos por American Educational Research Association (AERA), American Psychological Association (APA) y National Council on Measurement in Education (NCME), los cuales constituyen el procedimiento de construcción de un instrumento psicométrico como un medio para garantizar la validez de contenido:

1. Determinar el objetivo mediante la definición del constructo que se pretende medir
2. Descripción detallada de la población que se pretende aplicar el instrumento
3. Diseño y selección de la muestra de sujetos para la evaluación de la primera versión de la prueba con el fin de valorar sus propiedades psicométricas
4. Diseño y selección de la muestra para la obtención de normas, que se debe seleccionar de manera independiente a la muestra de evaluación psicométrica
5. Elaboración de una definición constitutiva del constructo a medir
6. Delimitar el universo conductual, identificando las conductas observables y criterios que permiten definir la pertenencia o no de una conducta particular al constructo
7. Construcción del modelo del instrumento (tabla de especificaciones), que consiste en la esquematización del instrumento, el cual incluye la información necesaria para guiar a la construcción de versiones paralelas del instrumento, incluyendo la información detallada de cada uno de los ítems la cual es valorada como elemento muestral de la conducta objetivo. Para cada uno de los ítems se especificará: (a) la dimensión de la conducta objetivo,(b) el tipo de ítem, (c) el nivel de dificultad y (d) contenido con el que se trabajará

8. Primera validación de expertos, representado por expertos en el área que se pretende medir para validar su estructura
9. Segunda versión del modelo del instrumento (tabla de especificaciones) Se modificará la primera versión de acuerdo con las orientaciones establecidas por los expertos
10. Selección de muestra de ítems
11. Edición de la primera versión del instrumento, en el que establecerá la organización de los ítems dentro de la prueba y redacción de las instrucciones generales y específicas para la aplicación del instrumento.
12. Aplicación de la primera versión del instrumento
13. Evaluación de las propiedades psicométricas, en el que se estimará indicadores estadísticos del comportamiento de los ítems, de la confiabilidad y validez del instrumento
14. Edición de la segunda versión del instrumento en función de los hallazgos obtenidos en la etapa anterior
15. Aplicación de la segunda versión del instrumento
16. Desarrollo de normas y procedimiento de interpretación de resultados (p.501).

Debido al período establecido para la realización del presente proyecto y que el desarrollo de normas implicaría la aplicación normativa de la segunda versión del instrumento a una muestra equiparable al contexto de evaluación (candidatos para el rol de rol supervisor), el presente proyecto se realizará hasta el punto 14 de este procedimiento.

Otro tipo de evidencia que de validez que ha de estudiarse en la construcción de una medida psicométrica, es la validez relacionada con el criterio. En este tipo de evidencias, se asocian las puntuaciones arrojadas por el test con la medida de algún otro constructo externo a la prueba pero que se sabe o se considera que está relacionado a esta, es decir, la medida criterio (Kerlinger y Lee, 2005; Prieto y Delgado, 2010).

Según Prieto y Delgado (2010), este tipo de evidencias de validez, es una forma de cuantificar la utilidad de la prueba, ya que el criterio es una medida de interés para los propósitos de la prueba ya sean para realizar estimaciones a futuro (rendimiento académico, desempeño laboral, presencia o ausencia de trastorno neuropsicológico, etc.) o estimar el nivel de las personas en un constructo (coeficientes de inteligencia, características de personalidad, niveles de ansiedad, etc.)

Prieto y Delgado (2010) también señalan que la elección de un criterio que sea "suficiente, objetivo y representativo de la conducta de interés, es el punto crítico que determina la bondad del proceso de validación" (p.72), y clasifica al igual que Elosua (2003) los tipos de criterio cuando se desea efectuar una predicción, en función de la distancia temporal entre la aplicación del test y la medida criterio:

- Predictiva: La medición del criterio se realiza en un momento posterior a la aplicación de la prueba. Indica la efectividad de la prueba para predecir el desempeño del individuo en actividades específicas (Mikulic, 2001).
- Retrospectiva: El criterio se ha obtenido antes de la aplicación del test y suele usar cuando el propósito de la prueba es también predictivo pero el tiempo a tomar en cuenta para obtener una medida posterior resulta más extenso del que se tiene disponible para el estudio (Prieto y Delgado, 2010).

En el desarrollo de pruebas para la selección de personal, las medidas de criterio suelen consistir en evaluaciones de desempeño de los participantes hechas anteriormente, pudiéndose catalogar dicha variable como criterio retrospectivo (Camejo, 2008; Cardona, 2005; Fournier y Vargas, 2009; Gil y Lezama, 2013; Meyer y Robalino, 2003; Vargas y Avendaño, 2014).

Pamos de la Hoz (2016) diseñó un cuestionario de competencias laborales para la selección de candidatos que apliquen a diferentes rol, consideró como uno de sus objetivos hallar evidencias de validez de criterio al correlacionar el instrumento diseñado con un criterio de rendimiento, ya que esto "aportará valor empírico al proceso clásico de ajuste de la persona al puesto" (p. 22).

El criterio de rendimiento elegido por Pamos de la Hoz (2016), consistió en el cumplimiento de las expectativas laborales, evaluado previamente de administrar el instrumento objeto de estudio. Este autor determinó que las evidencias de validez de criterio fueron aquellas correlaciones mayores a 0,40. Soriano (2015) y Suárez (2015), señalan también que al no solerse encontrar asociaciones para las evidencias de validez de criterio en los estudios psicométricos, una correlación de 0,40 es beneficioso.

Soriano (2015) indica que dependiendo del uso y consecuencias que acarrearán las puntaciones del test, el valor de la correlación correspondiente a esta validez debe ser más alto, de tal manera que aconseja que sea mayor a 0,70 cuando los datos alcancen esos niveles, y en el caso contrario, que sea mayor a 0,40.

En cuanto al tipo de correlación utilizada, Suárez (2015) indica que en el diseño y validación de instrumentos de medición, para las evidencias de validez en las que interese solamente la relación criterio-escala, se pueden utilizar los coeficientes de Pearson, Spearman, Tau B de Kendall, Phi o Eta, dependiendo de la naturaleza de las variables y si se tratan de datos paramétricos o no paramétricos.

Además de que la validez de criterio indica en qué grado un instrumento puede ser útil a los propósitos con que fue diseñado, Suárez (2015) menciona que este también "puede aportar significado a las relaciones teóricas de las puntuaciones de la escala con otras variables" (p. 52).

Esta acotación es también señalada por Pamos de la Hoz (2016) quien utilizó las evidencias de validez de criterio para fundamentar empíricamente el constructos (competencias) que midió con el AXIS, de tal manera que al encontrar una correlación negativa entre las competencias evaluadas y el trabajo en equipo (uno de los criterios de rendimiento), el autor explica que se trata de una asociación esperada debido a que la autosuficiencia es un requisito de selección para los empleados.

Seguidamente, se presenta la evidencia de validez de constructo, la cual Mesick (citado en Silva, Guglietta y de Llano,2009) define como "una noción

integradora que considera tanto la validez de contenido como la de criterio, en un marco general para probar hipótesis sobre las relaciones teóricamente relevantes". (p.497).

En otras palabras, la evidencia de validez de constructo es aquella en la que el investigador desea saber el grado en que puede afirmarse que un instrumento mide un rasgo teórico, poniendo a prueba relaciones teóricas esperadas entre el constructo que se pretende medir y otros fenómenos (Miculik, 2001; Kerlinger y Lee, 2002).

Elosua (2003) indica que por medio del análisis multivariado del modelo lineal general, basado en la técnica de correlación de Pearson, se procede a dar cuenta tanto de la evidencia en relación al criterio (justificación de la utilidad del test), como de la evidencia de validez de constructo (eficacia en medir un determinado constructo), ya que ambos pretenden evaluar empíricamente grados de relación entre variables.

Además, para obtener evidencia de la validez de constructo, existen técnicas metodológicas como grupos contrastados, la matriz multimétodo/multirrasgo y correlación con otros tests de validez comprobada (Elosua, 2003; Silva, Guglietta y de Llano, 2009; Delgado y Prieto, 2010).

Una técnica que se desea resaltar, es la de grupos contrastados, la cual consiste en comparar muestras independientes de sujetos que teóricamente deberían diferir en el nivel del constructo medido (e.g. sexo, grado de instrucción, edad, intervención terapéutica, etc.).(Silva, Guglietta y de Llano, 2009; Cárdenas y Dipp, 2014). En esta técnica se espera encontrar diferencias significativas (pudiendo variar entre p.<.05 y p.<01) entre los grupos mediante el uso de la prueba T de Student para muestras independientes, para poder afirmar que existe relación entre ambas variables y por lo tanto, validez de constructo. (Fournier y Vargas, 2009; Barraza 2010; Cárdenas y Dipp, 2014; Almaraz, Barraza y Navarro, 2015).

La diferencia entre los grupos se puede inferir en la prueba T de Student, y habiendo resultado esta diferencia entre sujetos que teóricamente son diferentes en cuanto al constructo a medir (rechazo de la hipótesis nula), es posible afirmar

que la medición del constructo que se pretende medir, si presenta sustento teórico al mostrar relación con una variable con la que se supone está asociada (Rubio y Berlanga, 2012). Para esto es necesario que las muestras de sujetos se escojan al azar, para así asegurar que las diferencias entre los grupos no sean producto de otros factores que enmascaran la relación entre las variables de estudio. (Rubio y Berlanga, 2012).

Como señala Riego (2013) el razonamiento de método de grupos contrastados es que "si una prueba es una medida válida de un constructo en particular, entonces las puntuaciones de prueba de grupos de personas que se suponen difieren con respecto a ese constructo tendrían puntuaciones de prueba correspondientemente diferentes" (pp. 59-60).

Cabe destacar que antes de contrastar dos muestras por medio de la prueba T de Student para grupos independientes, se debe cumplir dos supuestos básicos: (a) normalidad de las puntuaciones en cada grupo, que puede ser contrastada por medio de la no significancia estadística (sig> .05) en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, (b) cumplirse el supuesto de homocedasticidad, el cual consiste en que la varianza de error en la variable medida en los grupos que se comparan deben ser aproximadamente iguales, para lo cual ser verificado por medio de la no significancia estadística (p. > .05) en la prueba de Levene, y (c) muestras mayores a 30 sujetos. En caso de que no se cumpla alguno de los supuestos, se ha de utilizar la prueba no paramética de Mann-Whitney (Rubio y Berlanga, 2012).

Cabe mencionar que Frías, Pascual y García (2000) y Rubio y Berlanga (2012) indican que la interpretación de la significancia estadística (aceptar o rechazar la hipótesis nula) ha de interpretarse junto con el tamaño del efecto ya que la magnitud de la diferencias entre variables constituye un indicador de las relaciones halladas entre los puntajes de la prueba y la variable a contrastar.

Conjuntamente, la técnica de grupos contrastados puede ser conveniente en el análisis de la capacidad discriminativa de los ítems. Según Hogan (2015), el análisis de la capacidad discriminativa de los ítems se basa en la capacidad de los reactivos para diferenciar entre los individuos que presentan determinados rasgos.

Esta diferenciación se puede realizar por el método externo, cuya base para identificar al grupo es externa a la prueba.

Hogan (2015) indica que el tipo de correlación a utilizar para obtener el índice de discriminación, depende de los supuestos y la naturaleza de las variables en cuestión, hallándose entre los más comunes la correlación biserial, punto biserial, correlación tetracórica y coeficiente phi.

Este último autor también señala que todos los coeficientes proporcionan casi la misma información acerca del poder discriminativo de los reactivos, ya que las variaciones entre los resultados de cada coeficiente suelen ser pequeñas y se resuelven al usarse un criterio de D= 0,20 para identificar reactivos con un bajo poder discriminativo.

Suárez (2015) indica que para el análisis discriminante, lo más habitual es usar métodos que impliquen la correlación de Pearson, como lo son la correlación biserial y punto biserial, las cuales son aplicadas para la analizar la correlación entre una variable continua y otra dicotómica; pero si la variable continua es viola el supuesto de normalidad o es de carácter ordinal, como supone la escala Likert, lo más recomendable es utilizar la correlación Spearman. Recomienda aplicar ambos análisis para verificar que las decisiones tomadas con respecto a la depuración de ítems del instrumento sea la más adecuada.

Además de los análisis estadísticos para estimar evidencias de validez relacionada con otras variables (constructo y criterio), Elosua (2003) señala que los estudios psicométricos se han de complementar al apreciar las evidencias basadas en la estructura interna del test, evaluando el grado en que las relaciones entre los ítems y los componentes del instrumento conforman el constructo que se quiere medir y sobre el que se basarán las interpretaciones.

Según Elosua (2003), las apreciaciones de la estructura interna de los test, se centra en el funcionamiento diferencial de los ítems en cuanto a las dimensiones a las que corresponden. Este mismo autor señala que la técnica más usada para obtener evidencia empírica sobre este tipo de validez consiste en la aplicación del análisis factorial exploratorio para determinar la varianza observada

a través de la dimensionalidad del test, procurando por medio de rotaciones de matriz y la clasificación de ítems según su carga factorial.

Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010) señalan que el uso del análisis factorial exploratorio radica en que no se posee una estructura factorial previamente establecida, a diferencia del análisis factorial confirmatorio que implica hipótesis específicas que expongan "(a) número de factores, (b) patrón de relaciones entre las variables y los factores, y (c) relaciones entre los factores" (p.22).

Al ser confidencial el proceso de modelamiento de competencias realizado en el Mercantil Banco Universal, C.A., dicha información no es accesible para el desarrollo del presente proyecto, por lo que se desconoce si anteriormente ha sido analizada la estructura factorial del modelo de competencias para rol de rol supervisor.

Por esta razón se ha de considerar el análisis factorial exploratorio como útil en el desarrollo de nuevos instrumentos psicométricos, ya que no se posee conocimiento de patrón de relaciones entre las variables y los factores, ni de la relación entre los factores.

Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010) señalan que antes de proceder con el análisis factorial exploratorio, es importante realizar una revisión de los ítems a incluir en cuanto a los siguientes puntos:

- La distribución de las puntuaciones obtenidas deben ser simétricas, ya que "las asimetrías de signo contrario dan lugar a relaciones no lineales y, por tanto, a la inadecuación del modelo del análisis factorial lineal" (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; p. 25). Se recomiendan que la asimetría de los ítems de respuestas graduadas, debería encontrarse entre -1 y +1, para una buena articulación de análisis factorial exploratorio. (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).
- Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010), indican que también resulta imprescindible la eliminación de ítems de baja confiabilidad (Alpha < 0.30), ya que estos ítems "sólo añadirían ruido a la solución factorial" (p. 25).

- Una vez hecha la depuración de ítems que presentan baja confiabilidad para los cálculos del análisis factorial exploratorio, Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010) y.... señalan que como parte de los análisis preliminares para determinar si este es el análisis más apropiado, se han de realizar los contrastes de esfericidad y adecuación muestral.

El contraste de esfericidad puede ser llevado a cabo por la prueba estadística de Bartlett, la cual posee como hipótesis nula que la matriz de correlación es igual a una matriz de identidad, es decir que las variables no se encuentran correlacionadas en la población (Kerlinger y Lee, 2002). Por lo tanto, como condición necesaria para la adecuación del análisis factorial exploratorio, es importante que la prueba de esfericidad de Bartlett resulte significativa (sig. < .05) para rechazar la hipótesis nula, ya que de lo contrario se obtendrán factores espurios (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

Por otra parte, la adecuación muestral se suele estimar por medio del índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice "evalúa hasta qué punto las puntuaciones en cada una de las variables son predecibles desde las demás... siendo apropiado factorizar si el KMO es igual o superior a 0.8." (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; p. 26).

La prueba de esfericidad y el índice KMO, solo son posibles de calcular si la matriz de correlaciones entre las variables es positiva, lo que quiere decir que las variables están fuertemente correlacionadas pero no lo suficiente como para decir que las variables son iguales. En el caso contrario, en el que la matriz de correlaciones fuese no positiva, no se pudiesen calcular las ecuaciones utilizadas para corroborar la adecuación del análisis factorial, y por lo tanto sería inconveniente aplicar esta técnica a los datos (López-Roldán y Fachelli, 2015).

En dado caso de que no se pueda proceder con el análisis factorial, es pertinente utilizar las competencias determinadas a priori como las dimensiones o subescalas del instrumento, pero indagar en la estructura factorial de cada competencia, como procedieron Stevens et al., 2014. Estos autores no realizaron un análisis factorial de todo su instrumento de competencias de liderazgo interculturales, debido a que este se encontraba basado en modelos en los que

anteriormente se habían hallado las estructuras factoriales de cada competencia, conceptualizando así las variables que conforman cada competencia.

Una vez cumplidos estos supuestos, se ha de estimar el modelo del análisis factorial, es decir la solución inicial que determine la dimensionalidad de datos (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010). Los modelos más utilizados son el análisis de componentes principales y el de máxima verosimilitud (Kerlinger y Lee, 2002), siendo el segundo de estos el menos adecuado para usos psicométricos, ya que uno de los supuestos en los que se basa, es la ley normal multivariante, el cual no es cumplido frecuentemente en el caso de los ítems y tests (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

Seguidamente, se ha de evaluar el grado en que el modelo se ajusta a los datos al estimar el número de factores a extraer en la solución inicial. (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010). Para ello, se hallan varios métodos como el gráfico de sedimentación, la reglar de Kaiser, la determinación a priori y el porcentaje de varianza explicada acumulada (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

A pesar de estos diversos métodos, se encuentran autores que, al haber buscado evidencias de validez de la estructura interna usando el análisis factorial exploratorio en el desarrollo de instrumentos para medir, por medio de una escala Likert, la frecuencia de conductas asociadas a competencias laborales o de liderazgo, estos han escogido aquellos factores que expliquen entre un 50% y 60% la varianza acumulada (Cárdenas y Dipp, 2014; Almaraz, Barrazo y Navarro, 2015).

Si no llega a obtener tal nivel de varianza acumulada explicada, o si por medio de este método se extraen más factores de los que consideraban teóricamente, Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010), indican que es factible utilizar el gráfico de sedimentación para estimar el número de factores a extraer. Estos autores, indican que el uso del gráfico de sedimentación consiste en que el número de autovalores en la caída de la línea curveada del gráfico se considera como el número de factores a extraer.

Ya obtenido el número de factores necesarios para explicar los datos originales, se ha de proceder a ajustar los ejes de los factores en la saturación de

los ítems (Kerlinger y Lee, 2002). Esto se suele realizar mediante la rotación ortogonal, en la cual lo ejes se rotan procurando la incorreción entre los factores (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

La rotación ortogonal parece ser la más apropiada ya que concuerda con el principio de parsimonia, el cual establece la explicación del mayor número de relaciones con la menor cantidad de términos (Kerlinger y Lee, 2002). Dentro de la rotación ortogonal se encuentra. En las investigaciones anteriormente mencionadas de Cárdenas y Dipp (2014) y Almaraz, Barrazo y Navarro (2015), los autores coinciden en el uso de la rotación ortogonal, específicamente el método Varimax.

Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010) señalan que el uso del método Varimax posee como ventajas que "maximiza la varianza por columnas (factores) y tiende a dar soluciones múltiples en las que no hay un factor dominante" (p.31), resultando útil en los estudios psicométricos con más de 30 ítems.

El resultado de la rotación de factores es una matriz de cargas factoriales en la que se observen las correlaciones de cada ítem con cada uno de los factores, a estas se les llaman correlaciones canónicas y se interpretan como una correlación parcial (Kerlinger y Lee, 2002). Una vez obtenidas las correlaciones canónicas, se procede al agrupamiento de ítems en cada factor, lo cual se realiza al identificar con qué factor correlaciona en mayor medida cada ítem (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

A pesar de que se encuentran en la literatura varios autores que exponen distintos criterios para identificar los ítems que corresponden a cada factor (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010), para los instrumentos desarrollados por Almaraz, Barrazo y Navarro (2015), y Cárdenas y Dipp (2014),los criterios parecen ser los mismos: (a) el ítem debe poseer una correlación canónica de al menos 0.40 en un factor, y correlaciones canónicas inferiores a este monto en los demás factores, (b) los ítems con correlaciones canónicas superiores a 0.40 en más de un factor se eliminan o dependiendo de su contenido se agrupa en uno de los factores y (c) los ítems con correlaciones canónicas inferiores a 0.40 en más de un factor se eliminan.

De esta manera, la evidencia de validez sobre la estructura interna del test mediante el análisis factorial exploratorio es útil en cuanto a la evaluación de las dimensiones del constructo y el funcionamiento diferencial de los ítems según dichas dimensiones (Elosua, 2003).

Por todo lo expuesto anteriormente, el presente proyecto posee como objetivo desarrollar una medida psicométrica que permita identificar el nivel de dominio de las competencias de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A. para ser utilizada en el proceso de selección de dicha institucin

Método

Objetivo General

Desarrollar una medida psicométrica que permita identificar el nivel de dominio de las competencias de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A. para ser utilizada en el proceso de selección de dicha institución.

Objetivos Específicos

1. Obtener indicadores de la validez de contenido mediante la acreditación de la primera versión del instrumento por parte de jueces expertos.
2. Obtener indicadores de confiabilidad de la primera versión del instrumento y de cada una de sus subescalas (competencias) mediante el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach.
3. Obtener indicadores de la validez de constructo mediante
    a. Grupos contrastados: Estimación de las diferencias en el instrumento entre rol de rol supervisor y profesional por medio de la significancia en una prueba de diferencia de muestras independientes
    b. Análisis de la capacidad discriminativa de los ítems: Estimación de las correlaciones entre cada ítem con la variable rol.
4. Obtener indicadores de validez de criterio retrospectiva mediante la correlación entre los puntajes de cada subescala y el desempeño laboral de los participantes
5. Obtención de la estructura interna del instrumento por medio del análisis factorial exploratorio usando el modelo de componentes principales.

Variables

Variables de estudio: Competencias de rol supervisor

"Característica personales causalmente relacionadas con el desempeño superior en un puesto... las cuales se encuentran constituidas por un conjunto de habilidades, conocimientos, autoimagen, valores, rasgos de personalidad y

motivos" (San Pedro, 2011, pp.15, 17). Concretamente se trata de ocho competencias de rol supervisor del rol de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A. C.A., las cuales poseen cuatro niveles de dominio cada una. Estos niveles de dominio pueden ser identificados por medio de las conductas que el sujeto aplique en su contexto laboral ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007). Las mismas se definen a continuación:

Competencia de rol supervisor 1: Anticipación de oportunidades

- Definición conceptual: "Es la capacidad de actuar proactivamente para identificar oportunidades y amenazas identificadas en el entorno que pudieran afectar el éxito de la organización" ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.6)
- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:
    - Nunca = 0
    - A veces = 1
    - Muchas veces = 2
    - Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Anticipación de oportunidades".

Competencia de rol supervisor 2: Aplicación de la experticia

- Definición conceptual:

"Es la capacidad para poner en práctica y ampliar el conocimiento técnico, así como para transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para contribuir con los resultados del Mercantil Banco Universal C.A. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio." ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.11).

- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:
    - Nunca = 0
    - A veces = 1
    - Muchas veces = 2
    - Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Aplicación de la experticia".

Competencia de rol supervisor 3: Compromiso con Mercantil Banco Universal C.A.

- Definición conceptual:

"Es demostrar la capacidad y voluntad de alinear su comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de Mercantil Banco Universal C.A. Se supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de

esta." ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.31)

- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:
  - Nunca = 0
  - A veces = 1
  - Muchas veces = 2
  - Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.".

Competencia de rol supervisor 4: Desarrollo de compromiso

- Definición conceptual:

  "Es la capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivos, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos. Implica conseguir la confianza y disposición de su gente, preocupándose por sus necesidades." ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.41).

- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert

de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:

- Nunca = 0
- A veces = 1
- Muchas veces = 2
- Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Desarrollo de compromiso".

Competencia de rol supervisor 5: Dirección de otros

- Definición conceptual:

  "Es el interés de hacer a las personas responsables por su rendimiento. Aclara las expectativas y orienta adecuada y eficazmente el desempeño de su equipo hacia las metas y objetivos establecidos, mediante la fijación de metas y acciones de seguimiento." ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.5).

- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:
  - Nunca = 0
  - A veces = 1
  - Muchas veces = 2

- Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Dirección de otros".

Competencia de rol supervisor 6: Foco en Resultados

- Definición conceptual: "Es el genuino interés por alcanzar y sobrepasar los resultados y estándares de excelencia establecidos. Implica esforzarse y superar obstáculos, fijarse objetivos retadores, asumir riesgos y buscar mejorar continuamente los procesos a su rol ."("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.71).
- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:
  - Nunca = 0
  - A veces = 1
  - Muchas veces = 2
  - Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Foco en resultados".

Competencia de rol supervisor 7: Integridad

- Definición conceptual: "Es la capacidad de actuar de forma consistente con lo que se dice y con los valores, que pueden provenir de la empresa, de la sociedad o del código ético personal."("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.87)
- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:
    - Nunca = 0
    - A veces = 1
    - Muchas veces = 2
    - Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Integridad".

Competencia de rol supervisor 8: Orientación al cliente

- Definición conceptual: "Es el deseo de ayudar o servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer al cliente, sus intereses, así como resolver los problemas del mismo (cliente se refiere tanto a clientes internos como externos)." ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.91).
- Definición operacional: Puntaje total obtenido de los ítems que reflejan las conductas más representativas de cada nivel de dominio, incluyendo las conductas incompatibles. Los ítems se presentaron en una escala tipo Likert

de cuatro puntos en la que los participantes debían indicar la frecuencia de ejecución de la conducta que se les presenta. Los puntos en la escala se calcularon según los siguientes valores:

- Nunca = 0
- A veces = 1
- Muchas veces = 2
- Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio fueron codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles fueron codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtuvo mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un puntaje mayor indica un mayor nivel de dominio de la competencia "Orientación al cliente".

Variable Criterio

Desempeño laboral

Consiste en la evaluación de desempeño realizada a todos los empleados del Mercantil Banco Universal, C.A. en Marzo de 2016. Esta evaluación consiste en dos partes: (a) ejecución de las funciones del rol y (b) atributos.

La ejecución de las funciones del rol comprende el 80% del instrumento para la evaluación del desempeño laboral, y son diferentes para cada empleado. La evaluación de atributos corresponde al 20% de la evaluación de desempeño laboral y es igual para todos los empleados, siendo los atributos examinados los siguientes:

- Calidad del trabajo
- Servicio al cliente
- Cooperación/trabajo en equipo.
- Conciencia económica.
- Cumplimiento.

Esta evaluación es llevada a cabo mediante el método 360 en el cual el superior, subordinados y pares del participante indican su respectivo desempeño

en cuanto a los aspectos ya mencionados, mediante una escala que va de cero a cinco puntos. El resultado final fuereon

Debido a políticas de confidencialidad de la institución, no es posible obtener el instrumento que se utiliza para estimar el desempeño de los participantes, así como el resultado en puntaje obtenido, por lo que solo se contó con los resultados de cada participante mostrado en las siguientes categoría: Desempeño superior, Desempeño promedio superior, Desempeño promedio, Desempeño promedio bajo y Desempeño. (U.A. López, comunicación personal, Octubre 22, 2016).

Variables a Controlar

Deseabilidad social

Se define como "la tendencia a contestar a los ítems de modo que se responde a las presiones sociales o normativas en lugar de proporcionar un autoinforme verídico" (Ellingson, Smith y Sackett, 2001, p.122). Esta variable se controló mediante la técnica de información a los evaluados (Salgado, 2005), indicando a los participantes que la prueba tiene la capacidad de detectar respuestas no sinceras, lo cual afectaría su puntaje. Esta información será comunicada de forma escrita en las instrucciones (Anexo F)

Tipo de Investigación

Debido a que la presente investigación tiene por objetivo la construcción de una prueba psicométrica, se considera un estudio instrumental los cuales, según Montero y León (2005), poseen como propósito el desarrollo de instrumentos y aparatos, ya sea en su diseño, adaptación o el análisis de las propiedades psicométricas de los mismos.

Igualmente, el presente estudio se puede clasificar como no experimental (Kerlinger y Lee, 2002), pues se imposibilita la manipulación del constructo de interés, las competencias de rol supervisor, ya que al ser una variable inherente a los sujetos y dado el objetivo de investigación, se pretende solo su medición.

La recopilación de datos se realizará en un solo momento, en un tiempo único durante el período académico 2016-2017, por lo que se considera una

investigación transversal, con el propósito de este tipo de investigación consiste en describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al 2003).

Por último, el presente proyecto se puede clasificar como investigación correlacional ya que pretende abarcar la relación entre dos fenómenos, el dominio de las competencias de rol supervisor en los participantes y la medición de dichas competencias, sin intervención del investigador (Salinas, 2012).

Población y Muestra

El Mercantil Banco Universal, C.A., cuenta con 6650 empleados reportados en el informe del primer semestre del Mercantil Banco Universal, C.A. (2016), los cuales están conformados desde profesionales en administración, economía, contaduría, estadística, derecho, comunicación social, relaciones industriales, sociología, psicología, ingeniería civil, industrial y de telecomunicaciones, arquitectura, técnicos superiores y estudiantes de pregrado (HarbAbuchaibe, 2006). Los empleados que desempeñan el rol supervisor son aquellos que poseen un cargo directivo, lo cual comprende a cargos que van desde gerencia básica hasta alta gerencia (HayGroup, 2007). En total, el Mercantil Banco Universal C.A. cuenta con 183 empleados que desempeñan un rol supervisor, pero 150 corresponden a cargos cuyo criterio de selección se basa en la evaluación por parte de la coordinación de selección, siendo estos, personal con cargos de gerencia básica y media.

La muestra estuvo constituida por dos grupos: (a) un grupo conformado por aquellos empleados que desempeñen un rol supervisor en cargos de gerencia básica y media y (b) otro grupo compuesto por profesional, los cuales son descritos en el archivo de nómina del Mercantil Banco Universal, C.A. (julio, 2016) como profesionales que forman parte de equipo subordinado a los coordinadores.

Como en el proceso de selección interna del Mercantil Banco Universal, C.A. se considera que los postulantes con dos años o más en el rol de profesional son aptos para optar por un cargo de rol supervisor (comunicación personal, Agosto 29, 2016), no se consideraron a aquellos profesional con más de dos años en dicho rol dentro de la institución. Tampoco se consideraron para la muestra

aquellos profesionales que hayan ejercido anteriormente un rol supervisor durante su carrera profesional en otra institución. Tomando en cuenta estos criterios, se garantiza que este grupo no posea experiencia suficiente como para haber desarrollado competencias de rol supervisor.

A pesar que Morales (2012) recomienda que para la construcción de instrumentos de medición, la muestra debería componerse de al menos cinco sujetos por ítem, y en caso de realizarse un análisis factorial deberían ser diez sujetos por ítem. Sin embargo, en el caso de poblaciones pequeñas, como la del rol supervisor en el Mercantil Banco Universal, C.A., la cual no llega a los 200 sujetos, Morales (2012) también aconseja que la muestra puede estar constituida por lo menos de 150, procurando que esta sea representativa de la población.

En un principio, el grupo de empleados de rol supervisor estuvo compuesto por 150 sujetos, mientras que el grupo de profesional tuvo el mismo tamaño muestral para cumplir con el criterio de igual cantidad de sujetos al comparar dos grupos (Morales, 2012). En total, se contaron con 300 sujetos para el presente proyecto.

En el análisis previo de datos se identificaron tres casos atípicos en el grupo de rol profesional y seis casos atípicos en el grupo de rol supervisor, los cuales fueron eliminados. La muestra final estuvo conformada por 144 empleados de rol supervisor y 147 empleados de rol profesional, siendo la muestra total de 291 sujetos.

Los datos de ambas muestras se utilizaron para hallar evidencias de validez de constructo y estructura interna del test, ya que para la aplicación de las técnicas respectivas a estos objetivos fue necesario obtener la máxima variabilidad de los datos; pero para los análisis de confiabilidad, validez de criterio y los datos descriptivos de la segunda versión del instrumento se utilizaron únicamente los datos del grupo de rol supervisor, debido a que, al ser el grupo de interés para el constructo que se pretende medir, se podrá obtener información más precisa sobre el funcionamiento del instrumento.

Si bien la muestra de rol supervisor constituyó la totalidad de la población, la muestra de rol profesional fue escogida mediante un muestreo probabilístico

aleatorio simple, ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y tamaño de la muestra, lo que permite garantizar la representatividad de la muestra. (Kerlinger y Lee, 2002).

Debido al manejo de la confidencialidad en la institución, tanto la selección de muestras como la recogida de datos fue realizada por la institución, con la intención de proteger la información específica a cada empleado. Los sujetos de la muestra escogida que se negaron a participar en el estudio, fueron retirados de la muestra y reemplazados aleatoriamente por algún otro miembro de la población.

Procedimiento

En primer lugar, se recurrió a una revisión bibliográfica sobre el modelo de competencias para rol supervisor de HayGroup usado en Mercantil Banco Universal, C.A. solicitando a dicha institución los permisos necesarios para acceder a información confidencial como el Manual de Competencias de Mercantil Banco Universal C.A, y otros documentos fidedignos que contuviesen aspectos imprescindibles de su cultura organizacional, concretando aspectos éticos a tomar sobre el uso de la información. Además, se revisaron fuentes bibliográficas sobre aspectos psicométricos a considerar acerca de la construcción de tests.

Seguidamente, se llevaron a cabo entrevistas con el coordinador de Selección de la unidad de Recursos Humanos y otras autoridades del Mercantil Banco Universal, C.A. pertinentes para indagar con más profundidad en las conductas que den cuenta del constructo de interés (competencias de rol supervisor).

A partir de toda la información recabada hasta este punto, se diseñó una tabla de especificaciones (Anexo D) junto con el coordinador de Selección de la unidad de Recursos Humanos y otras autoridades del Mercantil Banco Universal, C.A (U.A. López, comunicación personal, Enero 24, 2017), para determinar el porcentaje de reactivos que debería haber por competencia, según la importancia de cada una de estas en la evaluación, tal como recomienda Ardila (2011) para

alinear los contenidos del instrumento con los propósitos de este. De esta manera, se abordaron los siguientes aspectos:

- Áreas del test: Descripción de cada competencia y el porcentaje que ocupará en la longitud del test total. Dicho porcentaje se determinó
- Contenido del test: descripción y porcentaje que ocupará cada nivel de dominio por competencia en la evaluación de dicha área.
- Tipo de reactivo.
- Número de reactivos por cada uno de los niveles de dominio para cada competencia.
- Total de ítems por competencia y del instrumento completo

Seguidamente, se construyó un banco de ítems de 128 reactivos, de los cuales se escogieron 72 correspondientes a lo establecido en la tabla de especificaciones. Luego, se procedió a la construcción del instrumento, siendo ordenados los reactivos aleatoriamente, lo cual se realizó mediante la función de aleatorización del SPSS versión 22.

Una vez dispuesto el instrumento, fue enviado a tres jueces expertos para cada una de las siguientes áreas: psicología industrial/organizacional, psicometría y autoridades en la gerencia de Recursos Humanos del Mercantil Banco Universal, C.A. junto con una carta explicativa del propósito del instrumento (Ver Anexo C), constructo a medir y contexto de evaluación.

En el Anexo E se encuentran las correcciones realizadas por los jueces expertos. Una vez lista la primera versión del instrumento, se solicitaron todos los permisos correspondientes para realizar su aplicación dentro de la institución, lo cual incluye desde los recursos necesarios para escoger la muestra, como el listado de empleados de rol supervisor y acceso a recursos tecnológicos dentro de la empresa hasta la delimitación de fechas en las que se realizará la aplicación.

Para seguir los estatutos de cofidencialidad del Mercantil Banco Universal, C.A., se entregó en digital el instrumento a la coordinación de selección de dicha institución, la cual aplicó el instrumento a los participantes. Se aplicó el instrumento a dos grupos de empleados (rol supervisor y profesional) elegidos con las especificaciones descritas en el apartado anterior.

Antes de administrar el instrumento a los participantes del estudio, se les presentó una notificación de consentimiento informado en la que se especificó: (a) el objetivo del estudio, (b) la autora, (c) el tutor, (d) las unidades de la empresa involucradas y (e) los términos de ética y confidencialidad. En esta notificación, los participantes debían indicar su voluntad de participar o no en el estudio. En el caso de los sujetos que expresaron su voluntad de no participar, se les retiró de la muestra y se reemplazaron con otros sujetos no elegidos anteriormente. Los participantes solicitados junto con sus respectivas notificaciones quedaron en poder de la institución para proteger el anonimato de los participantes.

Una vez obtenidos los datos se procedió a realizar los análisis psicométricos, interpretación de resultados y modificaciones pertinentes para así obtener como producto final el instrumento de medida de las competencias de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A. El presente estudio se entregó tanto a la organización como a la Escuela de Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello.

Análisis de Datos

Análisis Previo de Datos

Como primera aproximación a los resultados obtenidos, se han calculado los estadísticos correspondientes al análisis previo de datos, de manera tal que se pueda realizar posteriormente una interpretación adecuada del comportamiento psicométrico tanto de los ítems como de las subescalas.

Antes de obtener los estadísticos descriptivos, se identificaron los casos atípicos para cada grupo (participantes de rol supervisor y participantes de rol profesional) por separado. Dicho análisis se realizó mediante el método de distancia de Mahalanobis, el cual consiste en calcular la distancia entre cada punto de datos y el conjunto de puntos. Los puntos de datos representan a la intersección de los vectores dispuesta por el puntaje obtenido del sujeto para cada variable. Una distancia de cero, significa que el caso se encuentra en el centro de la distribución (Muñoz y Amón, 2013).

Una vez calculada la distancia de Mahalanobis para cada caso, se calcula la probabilidad de que distancia con la masa de datos haya sido debida al azar al relacionarla con la distribución chi-cuadrado. Es considerada una distancia no debida al azar cuando la probabilidad obtenida de 0,001 o menor (Muñoz y Amón, 2013).

Se encontraron para el grupo de participantes de rol profesional tres casos atípicos, y para el grupo de participantes de rol supervisor fueron hallados seis casos atípicos. Estos casos fueron eliminados, de forma tal que la muestra final de rol profesional estuvo conformada por 147 participantes y la muestra final de rol supervisor básicos estuvo compuesta por 144 participantes. Seguidamente, se ejecutaron los análisis relativos a la exploración de datos.

Seguidamente, en la Tabla 1 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos para cada una de las subescalas, calculados a partir de las respuestas de la muestra de participantes de rol supervisor.

Como característica general para todas las variables para el grupo de participantes de rol supervisor, se puede apreciar que mientras la moda y la mediana son las mismas y mayores a la media, por lo que se podría decir que los puntajes para este grupo se encontrarán de forma concentrada pero con algunos datos extremos hacia los menores puntajes. Sin embargo, las características de la forma de distribución son diferentes para cada variable.

Tabla 1.
Estadísticos descriptivos del grupo de participantes de rol supervisor.

Subescala	M	Mdn	Moda	SD	Asimetría	Curtosis	Min.	Máx.
Anticipación de oportunidades	15,61	16	16	0,49	-0,46	-1,81	0	1
Aplicación de la experticia	19,47	20	20	1,82	-1,18	0,76	6	13
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	26,00	29	29	4,15	-1,15	-0,12	11	24
Desarrollo de compromiso	20,55	22	22	3,68	-1,32	-1,02	6	12
Foco en resultados	6,11	6	6	1,66	0,62	0,34	10	21
Dirección de otros	11,33	11	11	2,20	0,61	-0,26	14	20
Integridad	15,60	17	17	2,13	-1,14	0,03	7	15
Orientación al cliente	9,06	9	9	2,56	-1,00	-0,70	4	9
Escala total	123,73	129	131	17,15	-0,82	-0,44	60	115

Se puede apreciar que para de los participantes del grupo de rol supervisor, las subescalas compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., foco en resultados, dirección de otros e integridad, poseen una distribución en la que los datos se ubican hacia los puntajes más altos, teniendo un sesgo negativo (asimetría < 0) y con una distribución que corresponde a la curva normal (curtosis = 0).

El segundo tipo de forma de distribución que se presenta, es aquella correspondiente a las subescalas anticipación de oportunidades y desarrollo de compromiso, en las cuales los datos se distribuyen uniformemente alrededor de la media (asimetría = 0), y su distribución corresponde con una forma platicurtica (curtosis < 0) , en la que los datos se encuentran menos concentrados y más extendidos a lo largo del rango de datos que se manejan.

Seguidamente se encuentra la subescala orientación al cliente y la escala total, cuyas respectivas asimetrías indican una distribución uniforme alrededor de la media (Asimetría = 0) y una distribución mesocurtica, correspondiente con la distribución normal (curtosis = 0).

Por último, en la subescala aplicación de la experticia presenta una distribución en la que los datos se ubican hacia los puntajes más altos, teniendo un sesgo negativo (asimetría < 0), y de forma platicurtica (curtosis < 0).

Ahora bien, en la Tabla 2 se aprecian los estadísiticos descriptivos el grupo de participantes de rol profesional. Al enfocarse en la forma de la distribución de los puntajes en esta muestra, se puede apreciar que la distribución de datos que más se repite es con distribución uniforme alrededor de la media (Asimetría= 0) y de forma platicurtica (curtosis < 0), que se presenta en las subescalas aplicación de la experticia, integridad, orientación al cliente, desarrollo de compromiso y en la escala total.

Luego se aprecia que para las subescalas foco en resultados y dirección de otros, se presenta un sesgo positivo (Asimetría > 0), indicando que las observaciones se concentran en los puntajes más bajos, y es de forma platicurtica (Curtosis < 0).

Por último, para las subescalas de anticipación de oportunidades y compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., se observa que los puntajes se concentran en los valores más altos, al presentar la distribución un sesgo negativo (Asimetría <0), pero en el caso de la subescala anticipación de oportunidades, la distribución posee forma mesocúrtica (Curtosis > 0) y en el caso de la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., esta posee forma platicúrtica (Curtosis < 0).

Tabla 2.
Estadísticos descriptivos del grupo de participantes de rol profesional.

Subescalas	M	Mdn	Moda	SD	Asimetría	Curtosis	Min.	Máx.
Anticipación de oportunidades	15,06	15	16	1,09	-1,85	5,18	10	16
Aplicación de la experticia	16,67	19	19	3,65	-0,27	-1,31	9	22
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	22,83	25	28	6,16	-0,75	-0,55	8	30
Desarrollo de compromiso	17,69	20	13	5,20	-0,15	-1,67	10	24
Foco en resultados	5,36	5	4	2,06	0,78	-0,67	3	9
Dirección de otros	7,90	8	8	1,88	0,69	-0,26	5	12
Integridad	8,05	8	7	1,53	0,07	-1,42	6	11
Orientación al cliente	7,58	9	9	2,87	-0,26	-1,05	3	12
Escala total	101,14	110	87	23,17	-0,24	-1,16	56	136

Indicadores de confiabilidad

Para los análisis correspondientes al cálculo de indicadores de confiabilidad, se utilizaron los datos de la muestra de rol supervisor (n=144), y siguiendo las recomendaciones de Soriano (2015) para interpretar los niveles del coeficiente de Alpha de Cronbach como adecuados (entre 0,80 y 0,90) o inadecuados, ya sea por una baja consistencia entre los reactivos ($\alpha<0,70$) o redundancia de estos ($\alpha>0,90$). Se determinó el Alpha de Cronbach tanto para la escala total como para cada una de las subescalas.

En un principio, para el instrumento total se obtuvo un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,970 (df.= 144, sig.= 0,000), el cual se interpreta como un indicador de alta consistencia interna, pero también como indicio de la presencia de ítems redundantes. Al considerarse que efectivamente los ítems se correlacionan entre sí, se puntualiza que la medición que se ha realizado por medio de esta escala, es precisa a un atributo propio de los sujetos y con mínima influencia de errores de medida. Sin embargo, es importante precisar cuáles ítems resultan superfluos a la medición.

Adicionalmente, en el Anexo I se muestran los cambios de en el coeficiente alpha de Cronbach para la escala total por la eliminación de cada ítem. Se observa que la escala total mantendría un índice de consistencia interna alto sin importar el reactivo que se excluya. Además, en el Anexo I se observa que los ítems 11 y 69 (subescala dirección de otros), y 27 (subescala desarrollo de compromiso), presentan una correlación de cero con el resto de los ítems. La permanencia de estos reactivos en el instrumento final, fue basada en los indicadores de confiabilidad observados para cada una de las subescalas.

Al estimarse los coeficientes de alpha de Cronbach para cada una de las subescalas, para la subescala de anticipación de oportunidades, se obtuvo un bajo índice de consistencia interna (α= 0,455; df.= 144, sig.= 0,000).

Como se puede observar en la Tabla 3, la eliminación de alguno de los reactivos que componen esta subescala, no representaría un aumento en el índice de consistencia interna. Esta subescala se desincorporará del instrumento final.

Tabla 3.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala anticipación de oportunidades al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de dominio	Media	Varianza	Alfa de Cronbach
24	0	17,83	0,14	0,00035210
44	1	17,22	0,52	-0,0009465
50	2	17,04	1,09	0,468
54	2	17,04	1,09	0,468
13	3	17,04	1,09	0,468
9	3	17,04	1,09	0,468
40	3	17,04	1,09	0,468

Tabla 4.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala aplicación de la experticia al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de dominio	Media	Varianza	Alfa de Cronbach
49	0	22,27	4,72	0,796
47	0	19,47	3,31	0,544
65	1	16,64	2,25	0,346
55	1	17,19	2,53	0,457
38	2	16,47	3,31	0,544
51	2	16,47	3,31	0,544
18	2	16,99	1,32	0,194
21	3	17,58	2,01	0,300
8	3	16,47	3,31	0,544
16	3	18,49	3,19	0,529
3	3	16,64	2,25	0,346

En el caso de la subescala de aplicación de la experticia, se obtuvo un alpha de Cronbach de 0,539 (df.= 144, sig.= 0,000), siendo un bajo índice de consistencia interna. En la Tabla 4 se puede apreciar el valor de cada ítem a la consistencia interna de esta subescala por medio del cambio producido en esta a partir de la eliminación de reactivos. La eliminación del ítem 49 aumenta el coeficiente alpha de cronbach, permitiendo la adecuación de esta subescala, por lo que este ítem se eliminará de los análisis posteriores y el instrumento final.

Tabla 5.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala compromiso con la Mercantil Banco Universal, C.A al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de dominio	Media	Varianza	Alfa
66	0	26,00	17,26	0,891
72	0	29,00	17,26	0,891
6	0	26,00	17,26	0,891
52	1	24,17	14,53	0,867
63	1	23,53	11,52	0,852
31	1	23,24	13,50	0,864
17	2	23,79	11,28	0,874
2	2	23,00	17,26	0,891
29	2	23,51	11,57	0,853
7	2	23,00	17,26	0,891
46	3	23,00	17,26	0,891
67	3	23,47	14,31	0,871
41	3	23,12	15,32	0,874
25	3	23,17	14,58	0,867

Para la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., se obtuvo un alpha de Cronbach de 0,886 (df.= 144, sig.= 0,000), siendo un índice de consistencia interna alto. Se observa en la Tabla 5 que la eliminación de alguno de los reactivos que conforman la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., no representa una mejoría en cuanto a la adecuación de su índice consistencia interna.

Sucedió de forma contraria con la subescala desarrollo de compromiso, cuyo índice de consistencia interna es alto (α= 0,818; df.= 144, sig.= 0,000), pudiéndose apreciar en la Tabla 6 que la eliminación de alguno de los ítems no mejora la adecuación del índice de consistencia interna.

Tabla 6.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala desarrollo de compromiso al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de Dominio	Media	Varianza	Alfa de Cronbach
57	0	14,06	3,24	0,737
56	1	11,88	2,32	0,766
35	2	10,64	3,63	0,791
45	2	11,33	4,85	0,841
4	3	10,33	4,85	0,841
27	3	10,69	3,52	0,783
14	3	11,08	3,30	0,742

En cuanto a la subescala foco en resultados se obtuvo un alpha de Cronbach de 0,783 (df.= 144, sig.= 0,000), siendo un índice de consistencia interna bajo. Se observa en la Tabla 7 que la eliminación del reactivo 20 mejora la adecuación de del índice de consistencia interna de esta subescala, por lo que se eliminará para los análisis posteriores y el instrumento final.

Tabla 7.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala foco en resultados al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de dominio	Media	Varianza	Alfa de Cronbach
20	0	22,28	17,93	0,904
22	0	20,55	13,55	0,791
26	1	18,12	8,79	0,693
39	1	17,72	11,06	0,733
60	2	19,17	11,54	0,792
58	2	18,44	9,59	0,710
1	2	17,55	13,55	0,791
32	3	17,99	9,05	0,705
70	3	17,72	11,06	0,733
37	3	18,03	8,72	0,690
61	3	17,90	11,03	0,741

Para la subescala de dirección de otros, se obtuvo un índice de consistencia interna bajo (α= 0,707; df.= 144, sig.= 0,000), el cual mejora su adecuación si se elimina el reactivo 10 (Ver Tabla 8). No se incluirá este ítem para los análisis posteriores y el instrumento final.

Al mismo tiempo, para la subescala integridad se obtuvo un índice de consistencia interna alto (α= 0,825; df.= 144, sig.= 0,000), Se observa en la Tabla 9 que la eliminación de alguno de los reactivos no afecta la adecuación de este índice.

Tabla 8.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala dirección de otros al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de dominio	Media	Varianza	Alfa de Cronbach
5	0	24,60	4,53	0,714
10	0	22,01	5,85	0,850
43	1	18,99	2,86	0,629
28	1	18,72	3,59	0,642
30	2	19,23	3,72	0,697
19	2	18,91	2,91	0,574
11	2	18,84	3,07	0,591
62	3	18,60	4,53	0,714
34	3	18,83	3,11	0,594
59	3	18,60	4,53	0,714
69	3	18,70	3,72	0,654

Tabla 9.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala integridad al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de dominio	Media	Varianza	Alfa de Cronbach
64	0	15,06	6,54	0,848
48	1	9,40	3,61	0,755
71	2	9,94	3,74	0,731
15	2	10,43	4,27	0,830
23	3	9,06	6,54	0,848
36	3	9,23	4,93	0,769
33	3	9,22	4,99	0,772

Por último, se obtuvo para la subescala de orientación al cliente un índice de consistencia interna bajo (α= 0,678; df.= 144, sig.= 0,000). Este índice de confiabilidad no mejora su adecuación con la eliminación de alguno de los reactivos de esta subescala. Esta subescala se eliminará de los análisis posteriores y del instrumento final. (Ver Tabla 10)

Tabla 10.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala orientación al cliente al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Nivel de dominio	Media	Varianza	Alfa de Cronbach
12	0	6,11	2,76	0,763
68	1	3,28	2,16	0,660
53	2	4,63	0,96	0,435
42	3	4,31	0,99	0,259

Evidencia de validez de constructo

Grupos contrastados

Para establecer si existen diferencias significativas con respecto a la variable rol mediante la prueba T de Student, se han de corroborar los supuestos de normalidad y homocedasticidad, mediante las pruebas estadísticas Kolmogorov-Smirnov y Levene respectivamente.

En la Tabla 11, se presentan los resultados en cuanto a la distribución de los datos en la escala total y en cada subescala para cada uno de los grupos de participantes (de rol supervisor y de rol de profesional). Al resultar el estadístico de la prueba Kolmogorov-Smirnov significativo (sig. < 0,05) en todos los casos, se

asume que las distribuciones en la escala total y cada subescala no corresponden a una distribución normal para ninguno de los grupos.

Tabla 11
Resultados de la prueba estadística Kolmogorov-Smirnov de la escala total y subescalas para ambos grupos de roles.

	Rol supervisor		**Rol Profesional**	
Medida	**Estadístico de prueba**	**Sig.***	**Estadístico de prueba**	**Sig.***
Aplicación de la experticia	0,277	0,000	0,250	0,000
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	0,293	0,000	0,207	0,000
Desarrollo de compromiso	0,282	0,000	0,283	0,000
Dirección de otros	0,340	0,000	0,230	0,000
Foco en resultados	0,213	0,000	0,180	0,000
Integridad	0,318	0,000	0,213	0,000
Escala Total	0,208	0,000	0,188	0,000

*p< 0,05

Al no cumplirse el supuesto de normalidad de distribución de las variables, no es pertinente utilizar la prueba estadística T de Student de muestras independientes, por lo que se utilizó la prueba la prueba no paramética de Mann-Whitney, la cual contrasta las medianas de los grupos. Se aplicó esta prueba estadística a la escala total y a cada subescala.

Para la escala total, se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la escala total no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.
- H_i: Los puntajes en la escala total son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos (Mdn. grupo rol supervisor= 111 ; Mdn. grupo rol profesional= 93) se obtuvo una U de Mann-Whitney de 3749,

con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Por otro lado, para la subescala aplicación de la experticia se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la subescala aplicación de la experticia no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.
- H_i: Los puntajes en la subescala aplicación de la experticia son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos (Mdn. grupo rol supervisor= 23 ; Mdn. grupo rol profesional= 22) se obtuvo una U de Mann-Whitney de 5900, con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Del mismo modo, para la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.
- H_i: Los puntajes en la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos (Mdn. grupo rol supervisor= 29 ; Mdn. grupo rol profesional= 25) se obtuvo una U de Mann-Whitney de 7156, con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Igualmente, para la subescala desarrollo de compromiso, se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la subescala desarrollo de compromiso no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

- H_i: Los puntajes en la subescala desarrollo de compromiso son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos se obtuvo una U de Mann-Whitney de 2406,5, con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Igualmente, para la subescala desarrollo de compromiso, se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la subescala desarrollo de compromiso no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.
- H_i: Los puntajes en la subescala desarrollo de compromiso son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos se obtuvo una U de Mann-Whitney de 2406,5, con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Del mismo modo, para la subescala dirección de otros, se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la subescala dirección de otros no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.
- H_i: Los puntajes en la subescala dirección de otros son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos (Mdn. grupo rol supervisor= 23 ; Mdn. grupo rol profesional= 12) se obtuvo una U de Mann-Whitney de 0, con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Para la subescala foco en resultados, se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la subescala foco en resultados no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

- H_i: Los puntajes en la subescala foco en resultados son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos (Mdn. grupo rol supervisor= 24; Mdn. grupo rol profesional= 21) se obtuvo una U de Mann-Whitney de 7252, con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Finalmente, para la subescala integridad, se contrastaron las siguientes hipótesis con un nivel de significancia del 5%:

- H_o: Los puntajes en la subescala integridad no son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.
- H_i: Los puntajes en la subescala integridad son distintos en los grupos de rol supervisor y rol profesional.

Al comparar las medianas de ambos grupos (Mdn. grupo rol supervisor= 12 ; Mdn. grupo rol profesional= 12) se obtuvo una U de Mann-Whitney de 7070, con p= 0,000. Este resultado se interpreta como significativo, por lo que se rechaza la hipótesis nula de no diferencia entre los puntajes de los grupos, y se afirma que si hay diferencias significativas entre los grupos.

Dados los análisis, se expone la evidencia de validez de constructo para las subescalas de aplicación de la experticia, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., dirección de otros e integridad, y la escala total, al encontrarse estas relacionadas con la variable rol .

Capacidad discriminativa de los ítems

Para observar la capacidad discriminativa de los ítems, se calcularon los coeficientes de correlación punto biserial de Pearson y Rho de Spearman, con el propósito de comparar la adecuación de los coeficientes, para indicar la relación entre cada ítem con la variable rol.

Al calcular tanto el coeficiente punto biserial de Pearson y la Rho de Spearman, hubo coincidencia en cuanto a la imposibilidad de cálculo para ítems que resultaron ser constantes (todos los participantes puntuaron de igual manera). Dichos reactivos fueron:

- El ítem 66 ("Si hay una necesidad en el la institución, solo me pongo a disposición si hay un beneficio en particular para mí o mi área."), que representa una conducta incompatible de la competencia compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.. Todos los participantes obtuvieron marcaron cero para este reactivo.
- El ítem 59 ("Me comprometo con mi trabajo, entendiendo como el mismo impulsa la gestión de mi equipo.") que representa una conducta del nivel de dominio cuatro de la competencia dirección de otros. Todos los participantes marcaron 3 para este reactivo.
- El ítem 64 ("Actúo según lo más aconsejable a pesar de que no sea lo más correcto.") que representa una conducta incompatible de la competencia compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.. Todos los participantes marcaron 3 para este reactivo.
- El ítem 23 ("Tengo presente cuáles son mis principios y valores éticos por los cuales pudiese llegar a perder mi puesto de trabajo en caso de que se me exigiera transgredirlos.") que representa una conducta del nivel de dominio cuatro de la competencia integridad. Todos los participantes marcaron 3 para este reactivo.

Al poseer varianza de valor cero, se podría suponer que los sujetos demostraron deseabilidad social al responderlos. La imposibilidad de proceder con los cálculos estadístico para estos reactivos, se eliminaron de los análisis posteriores y del instrumento final.

En la tabla 12 se pueden apreciar los resultados de los reactivos que destacan por no presentar capacidad discriminativa, ya sea por no poseer una correlación significativa con la variable rol o porque el monto de la correlación, en cualquiera de los coeficientes, Punto Biserial o Spearman, no es aceptable ($r<0,20$).

Tabla 12
Correlaciones Punto Biserial y Spearman de los reactivos que no presentaron capacidad discriminativa en cuanto a la variable rol .

Subescala	Ítem	Nivel de dominio	r_{pb}[a]	Sig.	Rho[a]	Sig.
Aplicación de la experticia	55	1	0,095	0,107	0,095	0,107
	18	2	0,189**	0,001	0,177**	0,002
	47	0	0,058	0,323	0,058	0,323
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	52	1	0,027	0,641	0,034	0,565
	17	2	0,197**	0,001	0,197**	0,001
	41	3	0,136*	0,02	0,121*	0,039
	29	2	0,205**	0,000	0,190**	0,001
Desarrollo de Compromiso	14	3	0,071	0,226	0,071	0,226
	57	0	0,095	0,107	0,095	0,107
	56	1	0,165**	0,005	0,122**	0,037
	45	2	0,187**	0,001	0,187**	0,001
Dirección de otros	43	1	0,078	0,185	0,125**	0,033
Foco en resultados	60	2	0,111	0,058	0,039	0,050
Integridad	33	3	0,048	0,413	0,048	0,413
	36	3	0,187**	0,001	0,114	0,052

Nota. La variable rol fue codificada como: rol profesional=1 y rol supervisor=2
*p < 0,05
**p < 0,001

Cabe apreciar que la inadecuación del índice de poder discriminativo se presente en ítems que corresponden a diferentes niveles de dominio, lo cual puede permite entrever que la relación entre niveles de dominio y la pertenencia a un determinado rol en la institución es espuria.

Además, se ha señalar que el reactivo 29 (subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.), al ser sometidos a ambos métodos de

correlación, se obtuvieron resultados diferentes. La correlación de este ítem con la variable rol resultó significativa al aplicar ambos métodos, pero el criterio de adecuación del índice de poder discriminativo se cumple al obtener el coeficiente de correlación punto biserial, mientras que no se cumple al aplicar el método de Spearman. La permanencia de este ítem en el instrumento final se determinará según los cambios en el coeficiente de confiabilidad en la segunda versión del instrumento.

El resto de los reactivos mostraron un poder de discriminación significativo y mayor a 0,20), al aplicar ambos métodos de correlación que mostraron coeficientes parecidos (ver Tablas 13 y 14). Utilizando los criterios establecidos por Hogan (2015), se cataloga el poder discriminativo de la siguiente forma:

- Reactivos con un índice mayor a 0, 40, presentan un poder de discriminación grande.
- Reactivos con un índice que oscile entre 0,39 y 0,30 presentan un poder discriminativo aceptable.
- Reactivos con un índice de discriminación que oscile entre 0,29 y 0,20 presentan poco poder discriminativo.

Siguiendo estos criterios, se puede apreciar que de los ítems que no fueron eliminados de la subescala aplicación de la experticia, se observa que el reactivo 16 presenta un gran poder de discriminación, los reactivos 3, 21, 51, 65 y 8 resultaron con un poder discriminativo aceptable, mientras que el reactivo 38 resultó con un bajo poder discriminativo.

Se observa que para los ítems que no fueron eliminados de la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. los reactivos 7, 46, 51, 63, 65, 67 y 72 presentan un poder de discriminación aceptable, mientras que el poder discriminativo de los reactivos 2, 6, 31, y 25 es bajo.

En cuanto a la subescala desarrollo de compromiso, los reactivos 27 y 35, presentaron un alto poder discriminativo, mientras que el reactivo 4 presenta un poder discriminativo aceptable.

Tabla 13.
Correlaciones significativas punto biserial y spearman para determinar el poder discriminativo de los Ítems de las subescalas aplicación de la experticia, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. y desarrollo de compromiso en cuanto a la variable rol .

Subescala	Ítem	Nivel de dominio	r_{pb}	Sig.	Rho	Sig.
Aplicación de la experticia	16	3	0,752**	0,000	0,752**	0,000
	65	1	0,323**	0,000	0,323**	0,000
	21	3	0,304**	0,000	0,313**	0,000
	3	3	0,377**	0,000	0,354**	0,000
	51	2	0,309**	0,000	0,323**	0,000
	8	3	0,336**	0,000	0,336**	0,000
	38	2	0,204**	0,000	0,214**	0,000
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	2	2	0,254**	0,000	0,254**	0,000
	6	0	0,247**	0,000	0,247**	0,000
	7	2	0,336**	0,000	0,336**	0,000
	25	3	0,254**	0,000	0,254**	0,000
	31	1	0,265**	0,000	0,273**	0,000
	46	3	0,313**	0,000	0,329**	0,000
	63	1	0,300**	0,000	0,291**	0,000
	67	3	0,336**	0,000	0,336**	0,000
	72	0	-0,336**	0,000	-0,336**	0,000
Desarrollo de Compromiso	4	3	0,336**	0,000	0,336**	0,000
	27	3	0,926**	0,000	0,949**	0,000
	35	2	0,739**	0,000	0,725**	0,000

Nota. La variable rol fue codificada como: profesional=1 y rol supervisor=2
[a] Significancia de 0,000
**p < 0,001

En el caso de la subescala dirección de otros todos los reactivos significativos resultaron con un alto poder discriminativo (ver Tabla 14).

Para el caso de la subescala de foco en resultados se puede observar en la Tabla 14 que solo los reactivos 1 y 32 poseen un índice de poder discriminativo aceptable, mientras que el resto de los ítems correspondientes a esta subescala (22, 20, 26, 37, 39, 58, 61 y 70,), presentan un índice de poder discriminativo bajo pero significativo. Se puede observar también en la Tabla 14 que todos los reactivos correspondientes a la subescala de integridad (48, 71 y 15) poseen un índice de poder discriminativo bajo.

Tabla 14.
Correlaciones significativas punto biserial y spearman para determinar el poder discriminativo de los Ítems de las subescalas Dirección de otros, foco en resultados e integridad en cuanto a la Variable Rol .

Subescala	Ítem	Nivel de dominio	r_{pb}[a]	Sig.	Rho[a]	Sig.
Dirección de otros	5	0	-1,000**	0,000	-1,000**	0,000
	11	2	0,947**	0,000	0,959**	0,000
	19	2	0,829**	0,000	0,837**	0,000
	28	1	0,933**	0,000	0,933**	0,000
	30	2	0,861**	0,000	0,902**	0,000
	34	3	0,806**	0,000	0,817**	0,000
	62	3	0,998**	0,000	0,998**	0,000
	69	3	0,990**	0,000	0,979**	0,000
Foco en resultados	1	2	0,336**	0,000	0,336**	0,000
	32	3	0,365**	0,000	0,368**	0,000
	22	0	0,231**	0,000	0,231**	0,000
	26	1	0,279**	0,000	0,268**	0,000
	37	3	0,232**	0,000	0,215**	0,000
	39	1	0,313**	0,000	0,288**	0,000
	58	2	0,257**	0,000	0,265**	0,000
	61	3	0,238**	0,000	0,238**	0,000
	70	3	0,211**	0,000	0,211**	0,000

Nota. La variable rol fue codificada como: profesional=1 y rol supervisor=2
**p < 0,001

Como observaciones generales, se puede observar tanto en la Tabla 13 como en la Tabla 14 que la adecuación del poder discriminativo de los ítems pareciera no ser concomitante con el nivel de dominio al que corresponde el ítem, pudiéndose observar casos en los que reactivos propios de un nivel de dominio de niveles medios (1 y 2), de los cuales se esperaría una bajo poder discriminativo, mostraron un nivel de discriminación adecuado o alto (ej. Ítems 65, 7, 35, 63, 11, 19, 18, 30, 1 y 39).

Así también, se aprecia que reactivos correspondientes a niveles de dominio extremos (0 y 3), de los cuales se esperaría un alto poder discriminativo, mostraron resultados contrarios (ej. Ítems 6, 25, 22, 37, 61 y 70).

Cabe destacar que si bien el nivel de dominio cero representa conductas incompatibles con la competencia en cuestión, se esperaría que la correlación de los reactivos correspondientes sea inversa (un mayor puntaje se relaciona con el rol profesional), sin embargo, los ítems 6 (subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.) y 22 (subescala foco en resultados) mostraron correlaciones positivas con la variable rol (un mayor puntaje se relaciona con el rol supervisor) pero de poder discriminativo bajo.

Evidencia de validez de criterio

Una vez depurada la escala de aquellos ítems que no representaros un coeficiente de correlación no significativo o de monto menor a 0,20 con la variable rol, se procedió a estimar la correlación entre cada una de las subescalas y la evaluación de desempeño laboral de los participantes de rol supervisor (N=144) obtenidas en el año anterior (2016), para así obtener evidencias de la utilidad que tienes el instrumento para cumplir su propósito.

Para este cometido, se procedió a estimar verificar los supuestos de normalidad y hocedasticidad para cada una de las subescalas y la evaluación de desempeño. Como se puede apreciar en la Tabla 15, la prueba de kolmogorov-Smirnov resultó significativa para cada variables, lo cual indica que la distribución de las observaciones no es igual a una distribución normal.

Tabla 15
Resultados de la prueba Kolmogorov-Smimov para cada una de las subescalas y el instrumento total

Subescala	M	SD	Estadístico de prueba	Sig.
Evaluación de Desempeño	3,83	0,32	0,255**	0,000
Aplicación de la experticia	17,52	1,25	0,476**	0,000
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	19,08	2,75	0,286**	0,000
Desarrollo de compromiso	8,34	0,92	0,410**	0,000
Dirección de otros	16,40	1,97	0,315**	0,000
Foco en resultados	20,91	3,87	0,261**	0,000
Integridad	6,40	1,91	0,244**	0,000
Instrumento Total	88,64	12,20	0,223**	0,000

** $p < 0,001$

Con el incumplimiento del supuesto de normalidad de las variables, es suficiente para indicar la no pertinencia del uso el coeficiente de correlación de Pearson, por lo que se utilizó el coeficiente de correlación no paramétrico Tau de Kendall. Se pueden apreciar los resultados en la Tabla 16.

Se observa que para todas las subescalas se obtuvieron correlaciones con la evaluación de desempeño laboral significativas y altas (montos mayores a 0,40), lo cual constituye un indicador de evidencia de validez de criterio para dichas subescalas. Además, la dirección positiva de sus respectivos coeficientes de correlación con la variable desempeño laboral, señalan que a mayor puntuación obtengan los sujetos en estas subescalas, mayor es el desempeño de los participantes.

Tabla 16.
Correlaciones Tau de Kendall entre cada subescala y la evaluación de desempeño en la muestra de participantes de rol supervisor

Subescala	**Correlación Tau de Kendall[a]**	**Sig. (bilateral)**
Aplicación de la experticia	0,653**	0,000
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	0,868**	0,000
Foco en resultados	0,923**	0,000
Desarrollo de compromiso	0,752**	0,000
Dirección de otros	0,863**	0,000
Integridad	0,919**	0,000
Instrumento Total	0,934**	0,000

[a] Con la variable desempeño laboral.

Estructura interna del test

Dados los resultados anteriores, se aplicó la técnica de análisis factorial exploratorio utilizando los ítems correspondientes a las subescalas de compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., dirección de otros, foco en resultados e integridad. A fin de obtener la máxima variabilidad de las puntuaciones, se utilizaron los datos de la muestra total de participantes (N= 291).

Para este cometido se corroboró la adecuación de esta técnica por medio de la observación de la asimetría de los puntajes, aporte de confiabilidad de cada ítem al instrumento, el supuesto de esfericidad e índice de KMO. Cabe destacar que para todos los cálculos se usaron los datos de la muestra total para aumentar la variabilidad.

En primera instancia, se obtuvo una asimetría de los puntajes de -0,57 (M= 54,38; DS= 14,35), indicando una distribución simétrica. Al mismo tiempo, se

puede observar en el Anexo I que ninguno de los reactivos posee un aporte menor a 0,30 a la confiabilidad del instrumento, por lo que todos se consideran adecuados.

A pesar de este resultado, no fue posible continuar el análisis debido a que al mostrarse una vez más que la matriz de correlaciones no es positiva, la rotación de dicha matriz para la ejecución de la prueba de esfericidad de Bartlet y el índice de KMO no es posible ejecutarla.

La no comprobación del supuesto de esfericidad y la evaluación de la predicción de las variables a partir de las puntuaciones en otras variables, remite a la no pertinencia de la aplicación del análisis factorial. Por esta razón, se procedió a realizar los cálculos del análisis factorial para cada una de las subescalas del instrumento, de forma tal que se obtuviese una mayor comprensión conceptual del constructo a medir.

Las únicas subescalas que no fueron sometidas a este análisis fueron las de desarrollo de compromiso e integridad, ya que dados los resultados de los análisis anteriores, ambas subescalas resultaron con tres ítems cada una tres ítems, por lo que no sería práctico estadísticamente la aplicación un análisis factorial en ambos casos

Aplicación de la experticia

De los puntajes que corresponden a esta subescala se obtuvo una asimetría de -1,28 (M=13,31; DS= 2,51), al utilizar la muestra total de participantes (N= 291). Se puede considerar que se trata de una distribución simétrica, que ligeramente se encuentra coleada hacia la izquierda. Fue pertinente continuar con los cálculos.

De esta subescala se obtuvo un índice de confiabilidad de 0,903, el cual es adecuado. En la Tabla 17 se puede apreciar al aporte de cada reactivo a la confiabilidad de esta subescala, siendo todos adecuados para continuar con los análisis.

Tabla 17.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala aplicación de la experticia al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Media	Varianza	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach
3	10,74	3,45	0,96	0,848
8	10,42	5,18	0,74	0,896
16	12,70	4,84	0,57	0,908
21	11,59	4,24	0,78	0,878
51	10,47	4,62	0,65	0,898
65	10,64	4,42	0,84	0,871

Continuando con el análisis factorial, como primer resultado, se obtuvo que la matriz de correlaciones no es cierta positiva, por lo que además de no poder someter los datos a la prueba de esfericidad y la obtención del índice KMO, se infiere que los ítems se encuentran tan relacionados entre sí que son iguales. No es pertinente continuar con el análisis factorial.

Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.

De los puntajes que corresponden a esta subescala se obtuvo una asimetría de -1,28 (M=15,43; DS= 3,25), al utilizar la muestra total de participantes (N= 291). Se puede considerar que se trata de una distribución simétrica, que ligeramente se encuentra coleada hacia la izquierda. Fue pertinente continuar con los cálculos.

De esta subescala se obtuvo un índice de confiabilidad de 0,826, el cual es adecuado. En la Tabla 18 se puede apreciar al aporte de cada reactivo a la confiabilidad de esta subescala, siendo todos adecuados para continuar con los análisis.

Tabla 18.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Media	Varianza	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach
2	12,49	9,46	0,71	0,810
6	15,60	7,67	0,62	0,798
7	12,53	9,14	0,73	0,802
25	12,73	8,01	0,81	0,777
31	12,87	6,80	0,86	0,758
46	12,59	8,19	0,75	0,785
63	13,23	6,45	0,72	0,788
67	13,07	8,93	0,49	0,812
72	18,33	12,20	-0,81	0,888

Continuando con el análisis factorial, como primer resultado, se obtuvo que la matriz de correlaciones no es cierta positiva, por lo que además de no poder someter los datos a la prueba de esfericidad y la obtención del índice KMO, se infiere que los ítems se encuentran tan relacionados entre sí que son iguales. No es pertinente continuar con el análisis factorial.

Dirección de otros

Para los puntajes de esta subescala, se obtuvo una asimetría de 0,095 (M=11,50; DS= 5,13), al utilizar la muestra total de participantes (N= 291). Se puede considerar que se trata de una distribución simétrica, por lo que es pertinente continuar con los cálculos.

De esta subescala se obtuvo un alpha de Cronbach de 0,737, el cual es adecuado. En la Tabla 19 se puede apreciar al aporte de cada reactivo a la confiabilidad de esta subescala, en la cual destaca que al eliminarse ítem 5, el

coeficiente de confiabilidad aumenta a 0,974. Dado que cambia la adecuación del coeficiente, no se tomará en cuenta este ítem para el análisis factorial; sin embargo, si se incluirá en la segunda versión del instrumento debido a que esta es el reactivo con mayor poder discriminativo y para el análisis factorial se está utilizando la muestra total de participantes.

Tabla 19.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala dirección de otros al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Media	Varianza	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach
5	12,99	43,20	-0,97	0,974
11	9,63	17,91	0,96	0,613
19	9,55	18,69	0,90	0,630
28	9,50	17,95	0,95	0,614
30	9,91	18,63	0,89	0,631
34	9,36	19,59	0,90	0,645
62	9,52	17,62	0,92	0,613
69	10,07	14,00	0,93	0,565

Hecho este arreglo, se sometieron los datos a la prueba de esfericidad de Bartlet, la cual resultó significativa (X^2= 4048,15; df= 21; sig. = 0,000), por lo que la matriz de correlaciones no es una matriz de identidad, de forma tal que los factores obtenidos a partir del análisis factorial no resultan espurios. Además, el índice de KMO tuvo un monto de 0,886, siendo un punto adecuado del que se puede predecir cada variable a partir de las puntuaciones de las demás. El análisis factorial es adecuado para los datos obtenidos.

Seguidamente, se utilizó el criterio e varianza acumulada para determinar el número de factores mediante el método de componentes principales. Se extrajo un solo factor, el cual explica un 89,943 de la varianza acumulada de los datos.

Este resultado indica que la competencia dirección de otros no está explicada por otras variables subyacentes. Además, al obtener un solo factor, la matriz de componentes no fue rotada, la cual se presenta en la Tabla 20.

Tabla 20.
Matriz de componentes sin rotar de la subescala Dirección de otros.

Ítem	Factor 1
11. Cuando doy retroalimentación a alguno de los miembros del equipo, menciono qué otras acciones pudieron ser ejecutadas para conseguir los objetivos.	0,976
19. Cuando explico las metas de las actividades y procesos llevados a cabo en la unidad, fijo estándares de excelencia que son retadores y alcanzables al mismo tiempo.	0,924
28. Cuando surge alguna actividad inhabitual o urgencia, sé quién (es) persona (s) de mi equipo puede (n) hacerse rol , ya que conozco sus fortalezas y debilidades.	0,969
30. Al delegar procesos o actividades de corto plazo a algún miembro del equipo, especifico cada uno de los pasos a seguir y hago seguimiento.	0,920
34. En las actividades y procesos de mi área, comparo el aporte y/o logros de cada miembro del equipo así como del equipo en sí, con los objetivos previamente establecidos.	0,914
62. Planifico reuniones de retroalimentación con el equipo para exponer información precisa y objetiva sobre situaciones que ocurren en el desempeño de las tareas de la unidad.	0,960
69. Acepto las responsabilidades de mi rol con total convicción entendiendo que entre ellas se encuentra la de liderar un equipo de trabajo.	0,973

Las cargas factoriales indica la correlación de entre los ítems con el factor, que al ser todas estas superiores a 0,90 y positiva, se interpretan como correlaciones canónicas altas cuyos puntajes son representativos del factor.

Foco en resultados

Para los puntajes de esta subescala, se obtuvo una asimetría de -0,675 (M=19,35; DS= 4,91), al utilizar la muestra total de participantes (N= 291). Se puede considerar que se trata de una distribución simétrica, por lo que es pertinente continuar con los cálculos.

De esta subescala se obtuvo un alpha de Cronbach de 0,940, el cual es adecuado. En la Tabla 21 se puede apreciar al aporte de cada reactivo a la confiabilidad de esta subescala, siendo todos adecuados para continuar con los análisis.

Tabla 21.
Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la subescala foco en resultados al eliminarse algún reactivo.

Ítem	Media	Varianza	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach
1	16,46	22,45	0,55	0,945
22	19,41	23,21	0,41	0,949
26	17,18	16,46	0,95	0,922
32	17,13	16,55	0,91	0,926
37	17,05	16,41	0,94	0,923
39	16,72	19,02	0,88	0,927
58	17,44	18,08	0,86	0,927
61	16,83	20,23	0,81	0,932
70	16,62	20,45	0,87	0,932

Seguidamente, se sometieron los datos a la prueba de esfericidad de Bartlet, la cual resultó significativa (X^2= 3787,50; df= 36; sig. = 0,000), por lo que la matriz de correlaciones no es una matriz de identidad, de forma tal que los

factores obtenidos a partir del análisis factorial no resultan espurios. Además, el índice de KMO tuvo un monto de 0,848, siendo un punto adecuado del que se puede predecir cada variable a partir de las puntuaciones de las demás. El análisis factorial es adecuado para los datos obtenidos.

Una vez corroborada la adecuación del análisis para los datos, se utilizó el método de componentes principales para determinar los factores. Basado en los criterios de varianza acumulada y autovalor mayor a 1, se extrajeron dos factores que explican un total de 86,63% de varianza acumulada. El primer factor explica el 71,62 de la varianza de los datos y posee un autovalor de 6,45. El segundo factor explica el 15% de la varianza de los datos y posee un autovalor de 1,35.

En la Tabla 22 se pueden apreciar las cargas factoriales de cada ítem con los factores, de manera tal que se seleccionaron aquellas cargas factoriales iguales o mayores a 0,40. Aquellas correlaciones sombreadas señalan los diferentes grupos de ítems que se agrupan en un determinado factor. Se utilizó el método de rotación Varimax, convergiendo en tres iteraciones.

Los ítems 26, 32, 37, 58 y 61 poseen cargas factoriales en el primer factor. Al leer estos reactivos se puede apreciar que en ellos se manifiestan contenidos relacionados al diseño del plan de acción para alcanzar metas laborales y reducir los riesgos, por lo que es pertinente asumir que esos son los contenidos que conforman conceptualmente dicho factor.

Por otro lado, los ítems 1 y 22 poseen cargas factoriales en el segundo factor. Se puede apreciar en la Tabla 21 que el contenido de estos reactivos están asociados a elementos como la persistencia y la innovación para la consecución de resultados, ya sean establecidos o mejores a los esperados.

Además de estos resultados, resalta en la Tabla 22 que los ítems 39 y 70 poseen cargas factoriales mayores a 0,40 en ambos factores. Dado este resultado y al poseer estos un poder discriminativo bajo, se tomó la decisión de eliminar estos reactivos para la segunda versión del instrumento.

Tabla 22.
Matriz de componentes rotada de la subescala Foco en resultados.

Ítems	Componente	
	1	2
1. Reto de manera constante paradigmas organizacionales, buscando maneras de operar más efectivas que impulsen el éxito organizacional.	0,276	0,869
22. Me cuesta persistir en el logro de los objetivos que se me asignan.	0,095	0,908
26. Determino los posibles obstáculos o problemas que pudieran afectar la consecución de los objetivos asignados y diseño planes de contingencia para mitigarlos.	0,959	0,205
32. Ante situaciones en las cuales los resultados son similares en el tiempo, diseña mejoras al proceso enfocado en la obtención de beneficios en cuanto a satisfacción del cliente, costos y recursos invertidos.	0,907	0,250
37. Determino y especifico los factores claves de éxito y los actualizo periódicamente.	0,920	0,288
39. Me establezco metas alcanzables e incremento de manera gradual la dificultad de las mismas tomando en consideración el plazo establecido para su consecución.	0,710	0,651
58. Discuto y reflexiono con mi supervisor y /o colegas los estándares de calidad usados para medir el desempeño en mi área.	0,893	0,191
61. Cuando me encuentro ante una oportunidad para incrementar la eficiencia de la institución, identifico una mejora que sea viable y la pongo a prueba, luego de proyectar todas las implicaciones posibles que podría tener dentro de su área o dentro de la empresa.	0,881	0,102
70. Reviso el progreso de mis resultados en proyectos, planificación, satisfacción del cliente, incidencias tecnológicas, etc. contra las metas esperadas, usando herramientas que represente la organización y que le permitan determinar las acciones críticas, las fechas tope y actividades retrasadas.	0,794	0,421

Segunda versión del instrumento

Debido a los cambios hechos en el instrumento para obtener indicadores de confiabilidad y evidencia de validez adecuados, la primera versión del instrumento se vio modificada tanto en longitud como en comportamiento psicométrico. El resultado final constituye la segunda versión del instrumento que se encuentra en el Anexo J, y continuación se presentan los descriptivos y nuevos indicadores de confiabilidad de esta segunda versión.

Comenzando con la descripción del instrumento final, este cuenta con cuatro subescalas correspondientes a las competencias de rol supervisors de compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., dirección de otros, foco en resultados e integridad; y se encuentra constituido por 26 reactivos.

Utilizando una muestra de 144 participantes que ocupan rol de rol supervisor, se analizaron los estadísticos los estadísticos de tendencia central y distribución de las puntuaciones que se presentan en la Tabla 23.

Tabla 23.
Estadísticos descriptivos de la segunda versión del instrumento.

Subescala	M	Mdn	Moda	SD
Aplicación de la experticia	13,31	15	15	2,51
Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A.	19,08	21	21	2,75
Desarrollo de compromiso	6,79	6	9	1,8
Dirección de otros	16,40	17	18	1,97
Foco en resultados	20,91	23	23	3,87
Integridad	6,40	6	6	1,91
Escala total	72,18	78	51	17,52

En cuanto a las formas de la distribución, se puede observar que para la subescala de aplicación de la experticia, la cual tuvo un puntaje mínimo de 3 y un puntaje máximo de 16, se obtuvo una distribución con sesgo negativo (As=-1,27) y

mesocúrtica (Ku= 0, 55), observándose que los valores para la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. se ubican en los puntajes altos y se aproxima a una distribución normal con una ligera tendencia de agrupación de datos a en los mayores puntajes (Ver Figura 1).

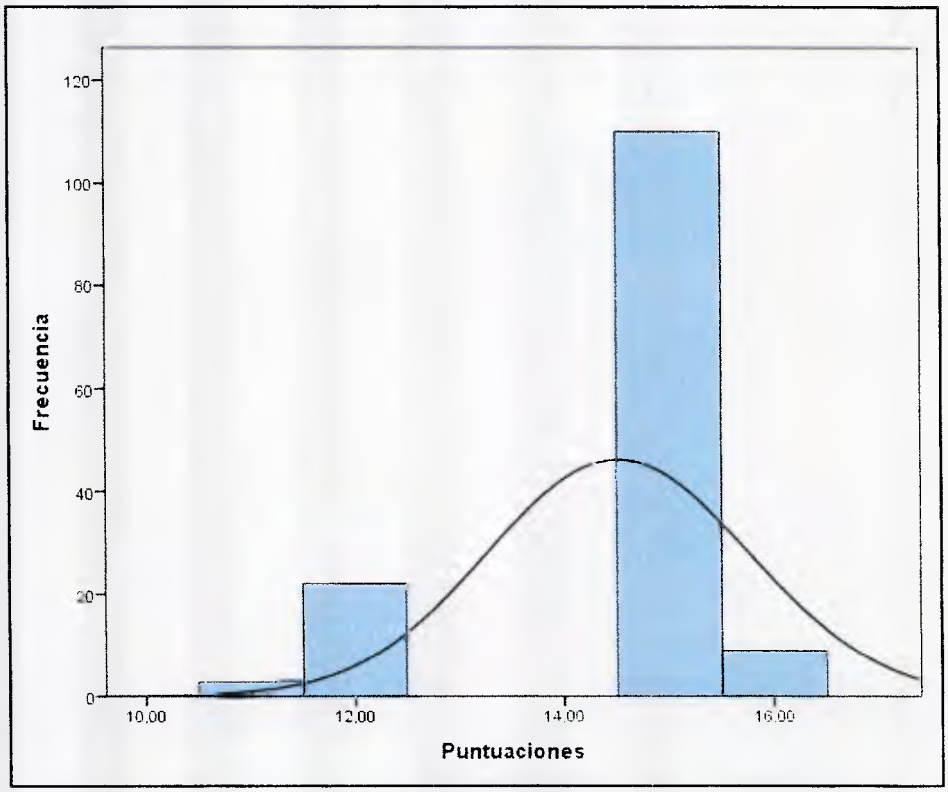


Figura1. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala aplicación de la experticia en la segunda versión del instrumento.

Se puede observar que para la subescala de compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., la cual tuvo un puntaje mínimo de 13 y un puntaje máximo de 21, se obtuvo una distribución con sesgo negativo (As=-1,26) y mesocúrtica (Ku= 0,10), observándose que los valores para la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. se ubican en los puntajes altos y se aproxima a una distribución normal (Ver Figura 2)

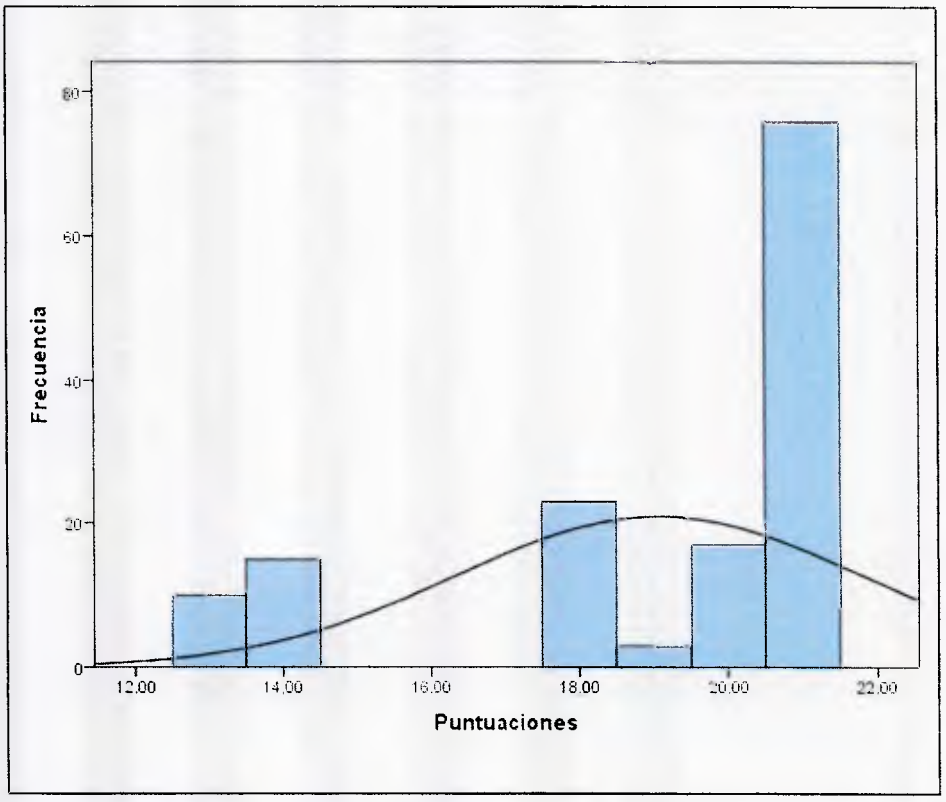


Figura 2. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. en la segunda versión del instrumento.

En el caso de la subescala desarrollo de compromiso, la cual tuvo un puntaje mínimo de 3 y un puntaje máximo de 9, los estadísticos indican que los puntajes se distribuyen simétricamente (As= -0,16) y de forma mesocúrtica (Ku= -0,98), sin embargo, dado el exiguo rango de valores obtenidos por los participantes en esta subescala y al contar esta con solo tres reactivos, no es posible asumir que la ditribución real de los datos muestren una distribución de campana, como se puede apreciar en la Figura 3.

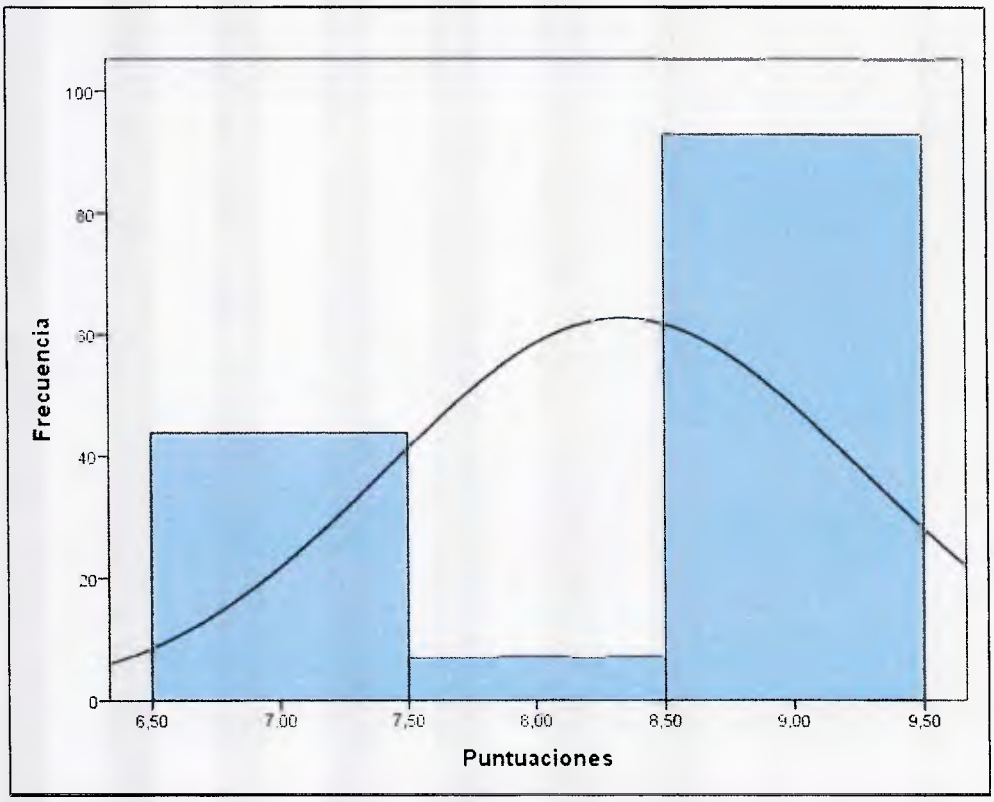


Figura 3. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala desarrollo de compromiso en la segunda versión del instrumento.

Por otro lado, la subescala dirección de otros, la cual, con un puntaje mínimo de 12 y un puntaje máximo de 18, se aprecia una distribución con sesgo negativo con sesgo negativo (As= -1,20) y mesocúrtica (Ku= 0,11), observándose que los valores para la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. se ubican en los puntajes altos y se aproxima a una distribución normal (Ver Figura 4)

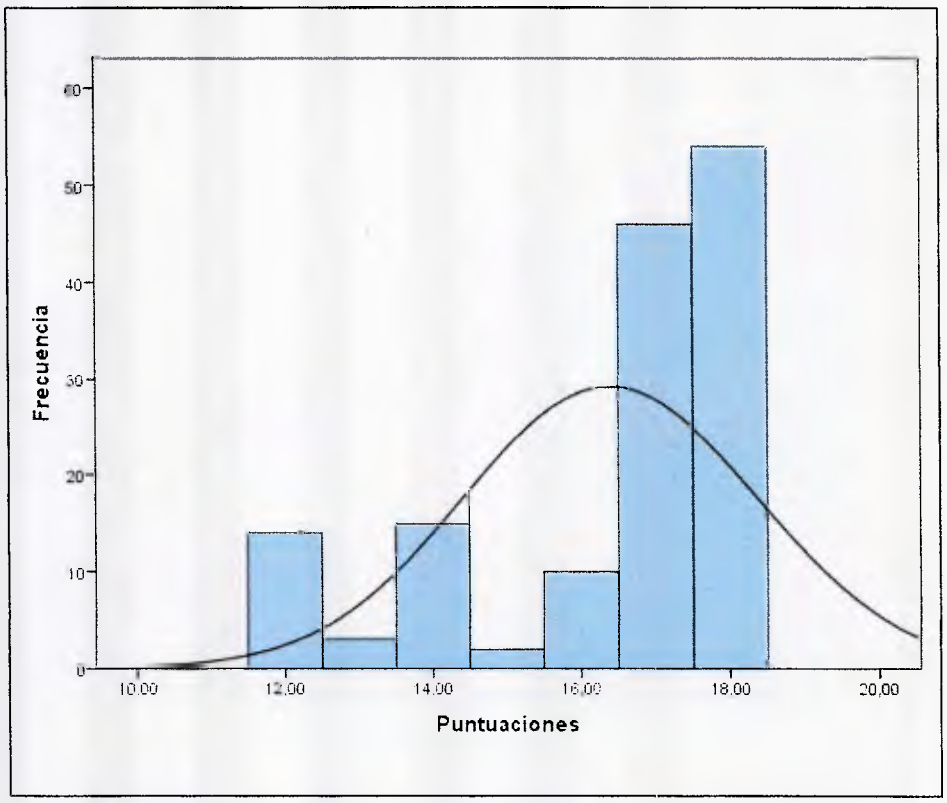


Figura 4. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala dirección de otros en la segunda versión del instrumento.

Para la subescala foco en resultados, en la cual se obtuvo como puntaje mínimo 13 y como puntaje máximo 24, los puntajes se ubican hacia los valores más altos, presentándose la distribución coleada hacia la izquierda (As= -1,32) y de forma mesocúrtica (Ku= 0,25), aproximándose a distribución normal (Ver Figura 5).

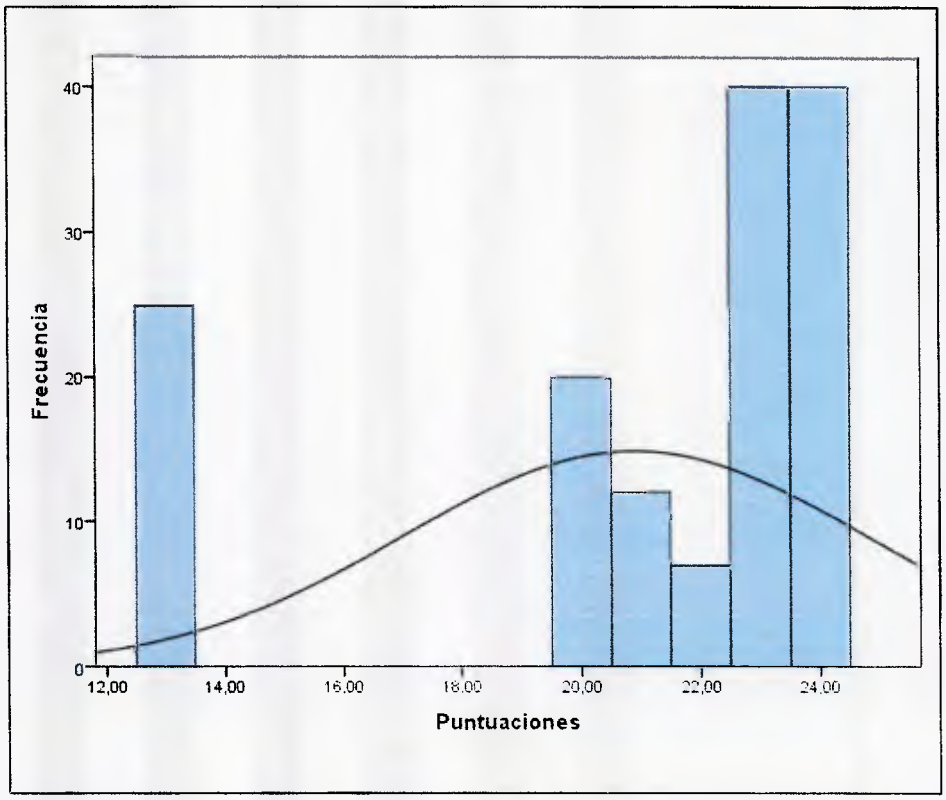


Figura 5. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala foco en resultados en la segunda versión del instrumento.

En cuanto a la subescala de integridad, con un puntaje mínimo de 3 y un puntaje máximo de 9 se obtuvo una distribución uniforme alrededor de la media (As = -0,46) y una distribución mesocurtica, correspondiente con la distribución normal (Ku = 0,56), como se puede apreciar en la Figura 6.

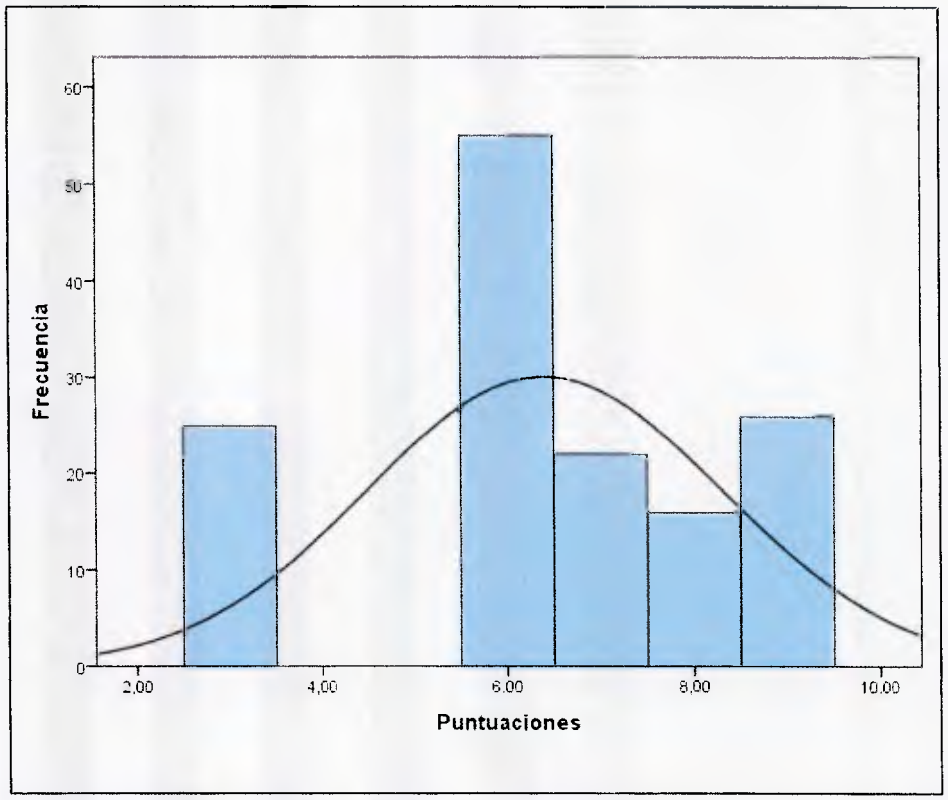


Figura 6. Histograma de la distribución de los puntajes de la subescala integridad en la segunda versión del instrumento.

Así también ocurre con la escala total, la cual, al presentar un puntaje mínimo de 33 y puntaje máximo de 94, la distribución es simétrica (As= -0,63) y de forma mesocúrtica (Ku= -0,74), aproximándose a distribución normal (Ver Figura 7).

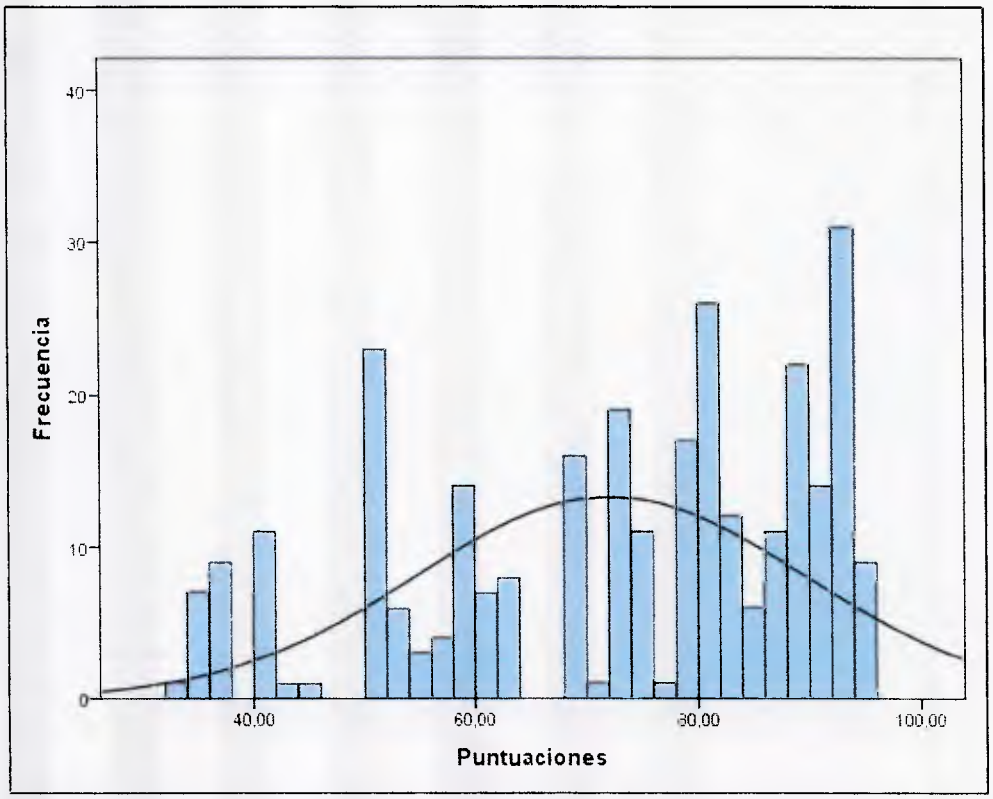


Figura 7. Histograma de la distribución de los puntajes de la segunda versión del instrumento.

Por otra parte, a pesar de la reducción de más de la mitad de los ítems, el instrumento total presentó un confiabilidad alta (α= 0,963; df= 144; sig.= 0,000), sin necesidad de la eliminación de alguno para lograr una mejor adecuación del índice de consistencia interna, al igual que para las subescalas de aplicación de la experticia (α= 0,765; df= 144; sig.= 0,000) compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. (α= 0,828; df= 144; sig.= 0,000), dirección de otros (α= 0,847; df= 144; sig.= 0,000),foco en resultados (α= 0,918; df= 144; sig.= 0,000) e integridad (α= 0,830; df= 144; sig.= 0,000).

Sin embargo, la subescala de desarrollo de compromiso mostró un índice de confiabilidad de 0,708 (df= 144; sig.= 0,000), que aumentaría a 0,945 si se elimina el ítem 4, razón por la cual este ítem no será incluido en el instrumento final

Dados los resultados expuestos en este y los anteriores apartados, la segunda versión del instrumento se muestra en el anexo J

Discusión

El presente estudio tuvo como finalidad desarrollar una medida psicométrica que permita identificar el nivel de dominio de las competencias de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A. para ser utilizada en el proceso de selección de dicha institución.

El constructo a medir fueron las competencias del rol supervisor el Mercantil Banco Universal C.A., las cuales son anticipación de oportunidades, aplicación de la experticia, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., desarrollo de compromiso, dirección de otros, foco en resultados, integridad y orientación al cliente.

Se asumió a cada competencia como una subescala contenida en el instrumento total, y los indicadores psicométricos, basados en la teoría clásica de los test, fueron observados para cada subescala y para el instrumento total.

Cómo indica Suárez (2015) al construir medidas psicométricas, la validez interna de esta es observada a través de los indicadores de confiabilidad y validez de constructo. Además, Ardila (2011) y Elosúa (2003) también estiman a las evidencias de validez de contenido como fuentes de validez interna en una construcción psicométrica.

Comenzando con las evidencias de validez de contenido, Silva, Guglietta y de Llano (2009) consideran que esta se encuentra en la pertinencia de los reactivos para medir la variable de interés, siendo avalado por un grupo de jueces expertos. De estos últimos se obtuvo su debida aprobación, siendo la mayor crítica la longitud del instrumento.

En cuanto a la confiabilidad, el alpha de Cronbach obtenido para el instrumento total tanto en la primera como en la segunda versión de él, resultó en un monto alto, que si bien puede ser indicador de una baja proporción de varianza de error en las mediciones, también es considerado como indicador de redundancia entre estos (Soriano, 2015).

Este resultado puede ser producto de la naturaleza del constructo a medir: competencias, ya que a pesar de que el modelo funcionalista que enmarca las

competencias del Mercantil Banco C.A., pretende que cada competencia se aproxime a la operatividad de los comportamientos (Guerrero y Alcaraz, 2009), en todas convergen conocimientos, habilidades, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones y valores, dentro del contexto organizacional, que pueden presentarse en más de una competencia (Elizondo, Armenteros y Molina, 2014; Medina, 2012).

Sin embargo, al calcular este indicador psicométrico para cada subescala en particular, se observaron índices adecuados de consistencia interna para la mayoría de estos, excepto para las subescalas de anticipación de oportunidades, orientación al cliente, y como caso especial aplicación de la experticia.

Así pues, las subescalas correspondientes a las competencias de anticipación de oportunidades y orientación al cliente, cuyos índices de confiabilidad no alcanzaron el criterio requerido para considerarse aceptable. Soriano (2015) indica que esto se debe a la baja correlación entre todos los ítems, de forma tal que, en conjunto, no representan adecuadamente la variable a medir.

Se puede considerar que para la subescala de orientación al cliente, el número de reactivos correspondientes a esta competencia (cuatro) influyeron en su no adecuada representación. A pesar de que Ardila (2011) indica que el criterio a utilizar para decidir el porcentaje que ocupa cada área a evaluar en el instrumento radica en la importancia que se le otorgue a cada área sobre la otra, este criterio de decisión conllevó a que el porcentaje que ocupó la competencia de orientación al cliente en el instrumento total fuese bajo (5%), pudiendo de esta forma afectar en la precisión con la que se mide orientación al cliente.

Para la subescala anticipación de oportunidades, se observó que a pesar de que ocupó un 10% del instrumento total, el índice de confiabilidad no resultó adecuado y cada reactivo correspondiente a esta competencia no aportó relevancia en la consistencia interna. Se puede alegar que la medición de esta fue más sensible a variables fortuitas que a la examinación del dominio de la competencia en los participantes (Cozby, 2009; Muñiz, 2010; Prieto y Delgado, 2010).

Al revisar la definición de la competencia anticipación de oportunidades, se indica que esta "es la capacidad de actuar proactivamente para identificar oportunidades y amenazas identificadas en el entorno que pudieran afectar el éxito de la organización" ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.6). Esta competencia se diferencia de las demás en que su definición hace referencia a la movilización de recursos para situaciones específicas, por lo que sería más adecuada si se realizase por medio de técnicas de observación directa, las cuales posibilitan al participante a mostrar una amplia gama de conductas según la situación y no respuestas específicas (Tejada y Ruíz 2016)

El resto de las competencias, mostraron índices de confiabilidad adecuados, indicando que sus reactivos correspondientes son representativos de cada competencia y es mínima la varianza de error admitida por su medición.

Una vez dispuesta la confiabilidad para las competencias de aplicación de la experticia, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., desarrollo de compromiso, dirección de otros, foco en resultados e integridad, también se obtuvieron resultados satisfactorios de la relación entre cada una de dichas competencias con los rol supervisor. Al estar estas competencias vinculadas teóricamente con el rol , la comprobación de esta relación ofrece indicios de que efectivamente si se está midiendo el rasgo que se pretende medir (Miculik, 2001; Kerlinger y Lee, 2002).

Al profundizar en los análisis a través de la capacidad que posee cada reactivo para discriminar entre sujetos de rol de profesional de rol supervisor, resalta en primer lugar aquellos ítems en los cuales los participantes mostraron respuestas constantes independientemente de su rol.

Se observa que los reactivos 23 ("Tengo presente cuáles son mis principios y valores éticos por los cuales pudiese llegar a perder mi puesto de trabajo en caso de que se me exigiera transgredirlos") y 59 ("Me comprometo con mi trabajo, entendiendo como el mismo impulsa la gestión de mi equipo.") representan conductas del máximo nivel de dominio y fueron respondidos por todos los sujetos con el mayor puntaje de la escala ("Siempre").

Por otro lado, 66 ("Si hay una necesidad en el la institución, solo me pongo a disposición si hay un beneficio en particular para mí o mi área."), representa una conducta incompatible de la competencia compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. y fue respondido por todos los sujetos con el menor puntaje de la escala ("Nunca").

Se puede apreciar que estos tres reactivos, representan una fuente de deseabilidad social en lo sujetos, de manera tal que su respuesta motiva a los participantes a presentar una imagen favorable de sí mismos (Gutiérrez et al., 2016) Al corresponder estos ítems con el máximo nivel de dominio, se puede decir que estos reactivos,

Por otro lado, el ítem 64 ("Actúo según lo más aconsejable a pesar de que no sea lo más correcto."), el cual representa una conducta incompatible de la competencia compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., fue respondido por todos los sujetos con el mayor puntaje de la escala ("Siempre"). Como se puede observar, este ítem representa un dilema contextualizado en una situación específica. Inclusive, la competencia a la cual pertenece plantea en su definición que "puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias de trabajo o incluso, del área a la que pertenece". ("Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A.", 2007; p.31).

Esta acotación implica que esta conducta ha de entenderse al margen del contexto particular donde se evidencia la competencia, por lo que no sería adecuado que su evaluación se separara de las condiciones específicas en las que se evidencia (Tejada y Ruíz, 2016).

Además de estos cuatro reactivos, fueron eliminados otros 15 por no poseer una correlación significativa con la variable rol o por presentar un bajo poder discriminativo. Se observó que las competencias de compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. y desarrollo de compromiso fueron las que tuvieron la mayor cantidad de reactivos eliminados (cuatro cada una), siguiéndole aplicación de la experticia con tres reactivos eliminados, competencia de integridad con dos reactivos eliminados, u por último las competencias de dirección de otros y foco en resultados resultaron con un reactivo descartable en cada una.

Como indica Hogan (2015), el análisis discriminativo de los ítems se realiza para determinar si los reactivos son capaces de detectar rasgos o características diferenciales en la población, por lo que este grupo de 15 ítems que no poseen el poder discriminativo suficiente para diferenciar a los sujetos en cuanto al rol que ocupan, podrían tratarse de conductas que son genéricas a estos dos rol en la institución.

En cuanto a los ítems que presentaron capacidad discriminativa, se pudo observar características particulares en el poder discriminativo de los reactivos dependiendo de la competencia a la cual pertenecen:

- Alto poder discriminativo: Se observaron que los reactivos con esta propiedad pertenecían a las competencias de dirección de otros (todos los ítems correspondientes), desarrollo de compromiso (dos ítems) y aplicación de la experticia (un ítem).
- Poder discriminativo aceptable: Se observaron que los reactivos con esta propiedad pertenecían a las competencias de compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. (cinco ítems), aplicación de la experticia (cinco ítems), foco en resultados (dos ítems) y desarrollo de compromiso (tres ítems).
- Bajo poder discriminativo: Se observaron que los reactivos con esta propiedad pertenecían a las competencias de foco en resultados (siete ítems), compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. (cuatro ítems), integridad (todos los ítems correspondientes) y aplicación de la experticia (un ítem).

Al visualizar la distribución de los ítems en cuanto a su poder discriminativo, se puede observar que la competencia que mejor diferencia entre los participantes según su rol es dirección de otros, ya que al resultar todos los reactivos correspondientes correlacionados de forma alta y positiva con la variable rol , no solamente es un indicador de un alto poder discriminativo, sino que también se infiere que los reactivos de la subescala dirección de otros son muestras de conductas representativas del rol supervisor.

Los ítems correspondientes a las subesclas aplicación de la experticia y desarrollo de compromiso, mostraron un poder discriminativo entre alto y adecuado, pudiéndose afirmar que también se trata de subescalas que mejor mejor representan el rol supervisor.

Caso contrario son los reactivos correspondientes a las competencias de integridad y foco en resultados, ya que si bien se relacionan positivamente con el rol supervisor, la baja magnitud con la que ocurre esta correlación puede dar cabida a inferir que las conductas que representan no son especialmente determinantes del rol supervisor.

En el caso de la subescala compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., sus reactivos varían entre un poder discriminativo adecuado y bajo, de tal manera que es pertinente afirmar que las conductas figuradas por los reactivos que compone a esta subescala, representan en igual medida a las conductas manifestadas por los participantes de rol supervisor.

El hecho de que la capacidad discriminativa de los reactivos radique en la pertinencia o no de determinadas competencias, aludiendo a que cada competencia se encuentra relacionada en mayor o menor medida por las tareas correspondientes al rol , es esperado, ya que al tratarse de un modelo de competencias basado enmarcado en el enfoque funcionalista, cada competencia "se centra en la relación que hay entre el contenido del puesto o rol y el plan estratégico global de la empresa" (Escobar, 2005, p.37). De esta forma, se puede considerar que los hallazgos expuestos sobre la capacidad discriminativa de los reactivos son evidencia de la validez de constructo del instrumento, y por lo tanto validez interna del presente estudio.

Además de la evidencia de la validez de constructo como aporte a la validez interna del presente estudio, es pertinente hacer referencia a la estructura interna del instrumento, la cual se pretendió analizar, mediante el análisis factorial exploratorio, debido al desconocimiento de la estructura factorial del modelo de competencias del Mercantil Banco Universal, C.A., pero no fue posible aplicar esta técnica debido a que el primer resultado arrojado fue que la matriz de correlaciones no fue positiva, lo cual indica que los 26 ítems definitivos para el

instrumento se encuentran tan asociados que son iguales entre sí, lo cual deriva en la inadecuación de los datos para el análisis (López-Roldán y Fachelli, 2015).

Una posibilidad por la cual se haya obtenido este resultado para el análisis factorial del instrumento total es que la naturaleza de las competencias implica un proceso en el que se integran motivos, habilidades, actitudes, conocimientos y aptitudes de los sujetos (Castro, 2011; Rodríguez, 2000; Tejada y Ruiz ,2016; Torres y Nancy, 2005), sin embargo, en el presente instrumento, no se evalúa dicho proceso, sino el resultado de este: las conductas. A pesar de que las conductas son indicadores del desempeño de los sujetos, están conformadas por el proceso unitario de las competencias.

Aún así, para efectos de la comprensión conceptual de las competencias evaluadas por el instrumentos, se procedió a aplicar el análisis factorial a cada competencia por separado, siguiendo la acotación de Stevens et al. (2014).

La primera subescala analizada fue la de compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., la cual también arrojó como resultado que la matriz de correlaciones no es cierta positiva. Ferrando y Anguiano (2010) exponen que al poseer el conjunto de ítems o variables distribuciones asimétricas (con asimetría entre +1 y -1), se dan relaciones no lineales y por lo tanto, una inadecuación del análisis factorial lineal, lo cual es el caso para esta subescala cuyos puntajes se distribuyeron ligeramente hacia la izquierda.

Para la subescala de dirección de otros, la comprobación de supuestos permitió la ejecución del análisis factorial. Sin embargo, al haber obtenido un solo factor para esta subescala, lo cual indica que no hay dimensiones latentes (López-Roldán y Fachelli, 2015) a la definición de este constructo establecido previamente.

De esta forma, se puede entrever que la subescala dirección de otros, se encuentra representada por conductas que convergen en conocimientos, habilidades, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones y valores, (Elizondo, Armenteros y Molina, 2014; Medina, 2012), propios de esta competencia

Por otra parte, en la suebescala foco en resultados se obtuvieron dos factores de cuyas configuraciones se infiere que en el primero se manifiestan contenidos relacionados al diseño del plan de acción para alcanzar metas laborales y reducir los riesgos, y el segundo se manifiestan contenidos asociados a elementos como la persistencia y la innovación para la consecución de resultados.

Si bien el concepto de competencias alude a la integración de una serie de características personales que se desarrollan conjuntamente a través de la experiencia (Tejada, 2016), es también inherente a las competencias el que estas se demuestren en el quehacer y por ende, su observación esté dispuesta a un abanico de procesos de respuestas (Castro, 2011; Rodríguez, 2000; Tejada y Ruiz ,2016; Torres y Nancy, 2005), lo cual parece ser el caso de la subescala de foco en resultados, en cuyos dos factores resultantes se aluden formas de proceder en la consecución de objetivos.

En el caso de la de las subescalas desarrollo de compromiso e integridad, al estar compuestas por tres reactivos, no se observa pertinente la aplicación del análisis factorial.

Por último, se exponen las evidencias de validez de criterio del instrumento como parte de la validez externa del presente estudio (Elosúa, 2003). La obtención de este tipo de evidencia se realizó a través de la correlación entre las puntuaciones de las subescalas que mostraron indicadores de confiabilidad y evidencias de validez de constructo (aplicación de desempeño, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., desarrollo de compromiso, dirección de otros, foco en resultados e integridad) y la evaluación de desempeño.

A pesar de que todas las correlaciones resultaron significativas, las subescalas de mayor asociación con la evaluación de desempeño fueron foco en resultados, integridad, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., dirección de otros, desarrollo de compromiso y aplicación de la experticia, en ese orden.

Como indican Pamos de la Hoz (2016) y Suárez (2015), las evidencias de validez de criterio pueden servir para la comprensión de las relaciones entre las

competencias que fungen como determinantes de la selección del personal y lo esperado en el desempeño de los empleados.

Al estar conformada la evaluación de desempeño en un 20% por atributos que se pueden considerar como valores en de la institución que se traducen en el quehacer diario de los empleados (calidad del trabajo, servicio al cliente, cooperación/trabajo en equipo, conciencia económica y cumplimiento), es posible comprender que las subescalas que se encuentran mejor asociadas sean foco en resultados e integridad, las cuales, en resumen se encuentran definidas en términos de valores y la excelencia en el trabajo.

Conclusiones y Recomendaciones

Se observa que la segunda versión del instrumento, constituye una medida confiable y válida para la medición de las competencias de aplicación de la experticia, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., desarrollo de compromiso, dirección de otros, foco en resultados e integridad.

Al tomar en consideración el instrumento total para los análisis psicométricos de confiabilidad y análisis factorial, los resultados indicaron en que todos los reactivos aportaban la misma información: la ejecución de conductas en el quehacer laboral como resultado del cúmulo de experiencias, motivaciones, conocimientos y habilidades. Con este hallazgo, se puede afirmar la unidimensionalidad del instrumento, siendo pertinente recomendar el examen de las propiedades psicométricas en el instrumento final con el modelo de Rasch de la Teoría de Respuesta al Ítem, para futuros estudios.

Sin embargo, los análisis psicométricos para cada subescala por separado aportaron información más profunda de la medición de las competencias de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A., en relación al significado y propósito del instrumento: la identificación del personal más apto para ser promovido a un cargo de rol supervisor.

Se adoptó la misma definición de las competencias estipuladas en el decálogo de la institución, para conceptualizar los constructos pretendidos a medir en cada subescalas, debido a que los datos no se adecuaron a la técnica de análisis factorial, como en el caso de las subescalas de aplicación de la experticia, compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A., desarrollo de compromiso e integridad; o porque los resultados obtenido indicaron unidimensionalidad, como es el caso de la subescala dirección de otros.

Solo de la subescala foco en resultados fue posible la extracción de dos factores, los cuales constituyen en formas de asumir operativamente los procedimientos dispuestos para el puesto de trabajo.

Si bien estos resultados pueden considerarse necesarios para afirmar que, a través del instrumento propuesto en este estudio efectivamente se están

midiendo ciertos constructos en los participantes (competencias de rol supervisor), al conceptualizar la mayoría de estos sobre la base del decálogo de competencias de la institución, sin conocer el modelamiento de estas o antecedentes en los que se planteen relaciones con otras variables, funge como razón suficiente para proponer estudios futuros sobre la relación de cada una de las subescalas con instrumento que midan otras variables.

A pesar de los resultados sobre la estructura interna del instrumento total y de cada una de las subescalas, los análisis con respecto a las evidencias de validez de constructo y validez de criterio, aportan información en cuanto a la interpretación de las puntuaciones a la luz del propósito del instrumento.

Debido a que cada subescala representa una competencias específica del rol supervisor, era de esperarse que se encontrara relación entre estás y el rol, y es positivo para para alegar que las puntuaciones del instrumento se refieren a conductas asociadas al rol.

Si bien se puede afirmar que una alta puntuación en alguna de las subescalas es un indicador del dominio de la competencia, una lectura más conveniente de los resultados, sería que una alta puntuación en alguna de las competencias es indicador de una alta frecuencia de ejecución de conductas correspondientes al rol supervisor.

Este argumento, vuelve la mirada hacia los hallazgos de la capacidad discriminativa de los ítems, ya que si bien la justificación del presente estudio se centra en el servir de una herramienta para la selección interna del personal, la discriminación de entre sujetos que tengan experiencia poniendo en práctica conductas correspondientes al rol supervisor, cobra relevancia.

De esta forma, los hallazgos entorno a la capacidad discriminativa de los ítems, resultan en una medida de utilidad para identificar al personal más apto para una rol supervisor, dado que se pudo observar que las conductas que representan los ítems no parecen estar asociadas al nivel de dominio adjudicado a priori.

Como se ha expuesto anteriormente, es posible agrupar a las subescalas del instrumento en bloques compuestos por la capacidad discriminativa de sus

reactivos, al mismo tiempo se observa que estas agrupaciones parecen haber surgido en torno a las áreas de contenidos (competencias) que representaba cada reactivo.

En el bloque de ítems con alto poder discriminativo se encuentran todos los correspondientes a las subescalas de dirección de otros (5, 11, 19, 28, 30, 34, 62 y 69), desarrollo de compromiso (35 y 27), y un ítem de la subescala apliación de la experticia (16).

En el bloque de ítems de poder discriminativo adecuado, se encuentran reactivos de las subescalas compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. (7, 46, 63, 67 y 72), aplicación de la experticia (8, 21 y 511), y foco en resultado (1 y 32).

En el bloque de ítems de bajo poder discriminativo se encuentran todos los correspondientes a la subescala integridad (15, 48, 71), y algunos ítems de las subescalas foco en resultados (22, 26, 37, 58, 61), compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A. (2, 6, 25 y 31) y aplicación de la experticia (38).

Dados estos resultados, si se tomase en cuenta estas agrupaciones de ítems según su poder discriminativo, podrían fungir como parámetros para relacionar con las demás conductas pertinentes a las competencias que no se incluyeron en el presente estudio.

Aunque la identificación de empleados que ponga en su práctica laboral conductas correspondientes a las competencias esperadas para el rol supervisor, esto es una condición necesaria pero no suficiente. La identificación de candidatos que vayan a tener un alto desempeño laboral, cobra relevancia para los procesos de selección de personal tanto externo como interno.

Las evidencias de validez de criterio indican a pesar de que todas las subescalas del instrumento correlacionan alta y positivamente con la evaluación de desempeño, se observó que el nivel en el que ocurren estas asociaciones varía en las subescalas, siendo las que mejor correlacionan con la evaluación de desempeño aquellas cuyos ítems poseen un bajo poder discriminativo (foco en resultados e integridad) , y aquellas cuyos ítems poseen un poder discriminativo

alto, correlacionan en menor medida con la variable criterio (desarrollo de compromiso, dirección de otros y aplicación de la expertica).

Dados estos resultados y en consideración del propósito y uso del instrumento, se recomienda que las puntuaciones de este sea manejada con base en los hallazgos de las evidencias de validez de constructo y de las evidencias de validez de criterio. De esta forma, se obtendrían dos clases de informaciones: (a) identificar el nivel en que los participantes aplican su vida labora conductas propias del rol supervisor, usando los bloques reactivos según su poder discriminativo, y (b) establecer un perfil de competencias utilizando los puntajes totales de cada subescala, para identificar aquellos sujetos que dominen competencias mayor asociadas a un mejor desempeño laboral.

Si se sigue esta propuesta se recomienda entonces que el tratamiento de los datos se realice de dos maneras: por bloques de ítems y por subescalas de competencias. Dependiendo de la puntuación alcanzada por los sujetos en los bloques de ítems, se podría determinar el nivel de dominio global de las competencias de rol supervisor. Las puntuaciones por subescalas aportarían información sobre el perfil de dominio de las competencias.

Para determinar los baremos del nivel de dominio global de competencias, se recomienda la aplicación del instrumento a una muestra de sujetos que se encuentre en proceso de selección, ya que el ambiente de competitividad que introduce este contexto puede estimular a los candidatos a mostrar deseabilidad social.

Una vez mencionada la deseabilidad social, cabe destacar que no hay resultados concluyentes con respecto a la efectividad del método utilizado en el presente estudio para disminuirla, la cual consistió en informar a los participantes que la prueba tiene la capacidad de detectar respuestas no sinceras, lo cual afectaría su puntaje, ya que el diseño metodológico no permite la verificación de este punto.

Sin embargo, cabe destacar que los resultados con respecto aquellos ítems que resultaron invariantes en ambos grupos de participantes (ítems 23, 59, 64 y 66) pueden ser utilizados como medidas de deseabilidad social.

Referencias

Almaraz, O., Barraza, A. & Navarro, M. (2015). Validación del cuestionario de frecuencia de prácticas docentes con enfoque constructivista en la enseñanza de la lectura y la escritura. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica, 5*(9), 14.

Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *31*(2), 79-89.

Anastasi, A., & Urbina, S. (1998). *Tests psicológicos* (7ma ed.). DF, México: Pearson Educación.

Aragón Borja, L. (2015). *Evaluación psicológica: historia, fundamentos teórico-conceptuales y psicometría.* (2da ed.) DF, México: Editorial El Manual Moderno.

Ardila, N. (2011). Construcción de una tabla de especificaciones (blueprint). *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 7*(2), 103-108.

Avendaño, B., Martínez, M., & Santos, A. (2004). Diseño y aplicación de una prueba para evaluar competencias en el área de medición y evaluación en estudiantes de psicología. *Avances en Medición, 2*(1), 89-104.

Barraza, A. (2007). ¿Cómo valorar un coeficiente de confiabilidad?. *Investigación Educativa Duranguense*, (6), 6-10.

Barraza, A. (2010). Validación del Inventario de Expectativas de Autoeficacia académica en tres muestras secuenciales e independientes. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (10), 1-30.

Bazán J. (2004) Introducción al modelo psicométrico de la teoría clásica de los tests (parte 1). *Pro Mathematica (18)*, 79-107.

Berlanga, V. & Vilá, R. (2014). Cómo obtener un Modelo de Regresión Logística Binaria con SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, *7*(2), 105-118.

Calatayud, D. P., Lerín, F. G., & Planes, V. C. (2000). Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral. *Anales de Psicología*, *16*(2), 177-188.

Casallas, W (2009). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud. *Avances en PsicologíaLatinoamericana*, *27*(1), 207-230.

Cárdenas, T. &Dipp, A. (2014).Inventory for the measurement of engagement (illusion for work).An instrumental studio.*Psicogente, 17*(32), 294-306.

Cardona, M. (2005) Las capacidades en las competencias laborales: una mirada desde las inteligencias múltiples en los jóvenes. *Revista Universidad EAFIT, 41*, 25-42.

Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia: revista interdisciplinar*, *8*, 97-115.

Carretero, H. & Pérez, C. (2007). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales: consideraciones sobre la selección de tests en la investigación psicológica. *International Journal of Clinical and HealthPsychology, 7*(3), 863-882.

Casanova, M. (2012). La evaluación de las competencias básicas. *Avances en Supervición Educativa, 16*, 1-5.

Castro, M. (2011). ¿Qué sabemos de la medida de las competencias? Características y problemas psicométricos en la evaluación de competencias. *Bordón.Revista de pedagogía, 63*(1), 109-123.

Chacón, L. (2013). Diseño, construcción y validación de un instrumento para la evaluación de las competencias de los docentes (IECOD) desde la perspectiva del alumno, en el instituto superior tecnológico Jesús de Nazareth, san pedro de sula, honduras. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior, 4*(1), 96-129.

Chiavenato, I, (2000). Administración de recursos humanos (5" ed.). México: McGraw-Hill.

Cozby, P. C. (2009). *Studying behavior. Methods in behavioral research.*(10ma ed.) The McGraw Hill Companies.

Ellingson, J. E., Smith, D. B., &Sackett, P. R. (2001).Investigating the influence of social desirability on personality factor structure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 122.

Elizondo, M., Armenteros , M., & Molina, V. (2014). Competencias directivas para pyme: una evaluación diagnóstica en el sector servicios en Saltillo Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas, 7(7),* 21.

Elosua, P. (2003). Sobre la validez de los tests. *Psicothema*, *15*(2), 315-321.

Enríquez, A. & Rentería, E. (2006). Evolución del proceso de selección para rol supervisor: comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali. *Suma Psicológica, 13*(2), 229-244.

Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales:¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*Estudios Supervisor, 21(96*), 31-55.

Ferrando, J &Anguiano-Carrasco C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del psicólogo*, *31*(1), 18-33.

Flores-Lueg, C. & Roig, R.. (2016). Diseño y validación de una escala de autoevaluación de competencias digitales para estudiantes de pedagogía. *Pixel-Bit: Revista de Medios y Educación*, *1*(48), 209-224.

Fournier, M. & Vargas, T. (2009). Desarrollo de escalas psicométricas para la medición de competencias personales. *Revista Costarricense de Psicología*, *28*(41-42), 137-153.

Frías, M. Pascual, J. & García, J. (2000). Tamaño del efecto del tratamiento y significación estadística. *Psicothema*, *12*(Suplemento), 236-240.

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales (assessment of profesional competences). *Educación XXI, 10*, 83-106.

Gómez-Rojas, J. P. (2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, *38*(1), 49-55.

Guerrero, C. &Alcaráz, J. (2009). Tres enfoques teóricos en la gestión por competencias. *Inceptum. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 4(6),* 15-24.

Guerrero, D. & De los Ríos, I. (2013). Modelos internacionales de competencias profesionales. *DYNA: Ingeniería e Industria 88*, 266-270.

Gutiérrez, S., Sanz, J., Espinosa, R., Gesteira, C., & García-Vera, M. P. (2016). La Escala de Deseabilidad Social de Marlowe-Crowne: baremos para la población general española y desarrollo de una versión breve. *Anales de Psicología*, *32*(1), 206-217.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1999) *Análisis multivariante* (5ta ed.). Madors, España: Prentice Hall Iberia.

HarbAbuchaibe, J. (2006) *Expectativas de satisfacción y evaluación del servicio prestado a los clientes y usuarios en la red de oficinas de una institución financiera venezolana* (Informe final de pasantía no publicado, Universidad Simón Bolívar, Venezuela) Recuperada de: http://159.90.80.55/tesis/000144752.pdf.

HayGroup (2007). Guía de desarrollo de competencias del Mercantil Banco Universal C.A. Mercantil Banco Universal C.A.

Hernández-Sampieri, R., & Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: McGraw-Hill.

Hogan, T (2004). Pruebas psicológicas: Una introducción práctica (2da Ed.) México: Manual Moderno.

Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento (4ta ed.). México: McGraw-Hill.

La Madriz, J. & Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por supervisores bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium, 11*(33), 69-98.

Landy, F. &Conte, J. (2005). Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill.

Lezama, L. (2014). Construcción de pruebas criteriales: aspectos teóricos y metodológicos. *Revista Psicología*, *32*(1), 75-105.

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Auònoma de Barcelona.

Martínez Arias, R. (1995). Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos. España: Síntesis.

Martínez, Á., & Pérez, É. (2006). Evolución del proceso de selección para rol supervisor: comparación entre las prácticas llevadas a cabo entre 1997 y 2006, en la ciudad de Cali. Suma psicológica, 13(2), 229-244.

Matos, G. & Caridad, M. (2010). Competencias de rol supervisor y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *CICAG*, *6*(1), 1-14.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence" *American psychologist*, *28*(1), 1.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. & Barquero, J. (2012) Las competencias de rol supervisor desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista International Administración & Finanzas 5*(2), 79-100.

Mercantil Banco Universal, C.A. (Junio, 2016) Informe primer semestre 2016. Caracas, Venezuela: Autor. Recuperado de http://www.mercantilbanco.com/mercprod/content/pdfs/reportes/esp/semestral/informe_banca_I_sem_2016.pdf.

Mercantil Banco Universal, C.A. (Julio, 2016) Archivo de nómina y sistema de información SAP. RRHH. Caracas, Venezuela: Autor.

Mikulic, I. (2007). *Construcción y adaptación de pruebas psicológicas*. (Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado)Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicometricas1/tecnicas_psicometricas/archivos/f2.pdf

Montero, I & León, O. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of clinical and healthpsychology, 5(1),* 115-127.

Morales, P. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos. *Estadística aplicada a las ciencias sociales.* Recuperado de: http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%f1oMuestra.pdf

Moscoso, S. C., Pérez-Gil, J. A. & Rodríguez, R. M. (2000).Validez de constructo: el uso del análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez.*Psicothema*, *12*(2), 442-446.

Muñiz, J. (2010). Las teorías de los tests: teoría clásica y teoría de respuesta a los ítems. *Papeles del psicólogo*, *31*(1), 57-66.

Muños, J. & Amón, I. (2013). Técnicas para detección de outliers multivariantes. *Revista en Telecomunicaciones e Informática*, *3*(5), 11-25.

Palmer, A., Jiménez, R., & Montaño, J. (2000). Tutorial sobre coeficientes de correlación con una o dos variables categóricas. *Revista Electrónica de Psicología*, *4*(2). Artículo recuperado de: http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/assetstore/14/07/26/140726492964953506166598823904165838209.

Pamos de la Hoz, A. (2016). *Diseño y validación de un cuestionario de evaluación de competencias con soporte informático* (Trabajo de Grado de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Peña, G. (2009). Consideraciones éticas en psicología. En G. Peña, Y. Cañoto& Z. Santalla de Banderalli (Eds.) *Una introducción a la psicología* (pp.575-588). Caracas, Venezuela: Publicaciones U.C.A.B.

Pérez, F. (2014). Proceso de selección por competencias para el Banco Interamericano de Desarrollo: posiciones de recepcionista y asistente de viajes y eventos. (Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador, Quito). Recuperado de http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3563

Ponsoda, V., Olea, J., & Revuelta, J. (1998). Teoría de la respuesta al ítem. En *Psicometría I.* Madrid: España. Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid

Prieto G. & Delgado, A. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del psicólogo*, *31*(1), 67-74.

Reyes, E., Serrano, E. &Caso, J. (2014). Propiedades psicométricas del cuestionario de evaluación de la competencia docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 7*(2), 117-130.

Riego, C. (2013). *Validez de un instrumento en investigación cuantitativa.* Seminario presentado en La Universidad Nacional de Asunción, Asunción, Paraguay. Presentación Recuperada de: http://es.slideshare.net/carlosfernandoriegocabral/validez-de-un-instrumento

Rodríguez, N. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias.*Revista do Serviço Público, 51*(3), 99-120.

Romero, E. (2005) Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs Liderazgo. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 7*, 51-65.

Rúa, N. (2005).Diseño de una estrategia metodológica de trabajo por microproyecto para la formación de competencias específicas y universales en prospectiva tecnológica y gerencial.Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano De Medellín. Recuperado de http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/microproyecto%20sobre%20prospectiva%20y%20gc.pdf.

Rubio, M. & Berlanga, S. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, *5*(2), 83-100.

Salgado, J. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, *(92),* 115-128.

Salinas, P. (2012). Metodología de la investigación científica [Monografía]. Recuperado de: http://botica.com.ve/PDF/metodologia_investigacion.pdf

San Pedro, A. (2011). *Gestión por competencias en las organizaciones.* Trabajo presentado en II Congreso Internacional del RRHH, Olot, España. Trabajo recuperado de: http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

Sandoval, F., Miguel, V. y Montaño, N. (2010). Evolución del concepto de competencia laboral. Ponencia presentada en el VIII Reunión Nacional de Currículo y el II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior, Recuperado de: http:// www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/ documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

Silva, M., Guglietta, L. & de Llano J.G. (2009). Aplicación de la teoría clásica de los test a la construcción de instrumentos psicométricos. En G. Peña, Y. Cañoto& Z. Santalla de Banderalli (Eds.) *Una introducción a la psicología* (pp.491-509). Caracas, Venezuela: Publicaciones U.C.A.B.

Soriano, A. (2015). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diá-logos, (14),* 19-40.

SPSS Statitics (Versión 22) [Software de Computadora] Estados Unidos: IBM Corporation.

Suárez, A. (2015). La estadística en la validación de escalas, una visión práctica para su construcción o su adaptación. *I3+, 2*(2), 46-61.

Stevens, M., Bird, A., Mendenhall, M.&Oddou, G. (2014). Measuring global leader intercultural competency: Development and validation of the global competencies inventory (GCI). *Advances in Global Leadership, 8*, 115-154.

Tejada, J. & Ruiz, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*, *19*(1), 17-38.

Torres, B. & Nancy, L. (2005) Validez y Confiabilidad de un Instrumento de Evaluación de Competencias en una Empresa de Telecomunicaciones (Trabajo de Grado de Posgrado no publicado) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de:http://bibliotecB2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4079.pdf

UCAB. (2002). *Código deontológico de la investigación en psicología de la escuela de psicología de la UCAB.*

Vargas, J. (2016). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del I Congreso,* Jalisco, México.

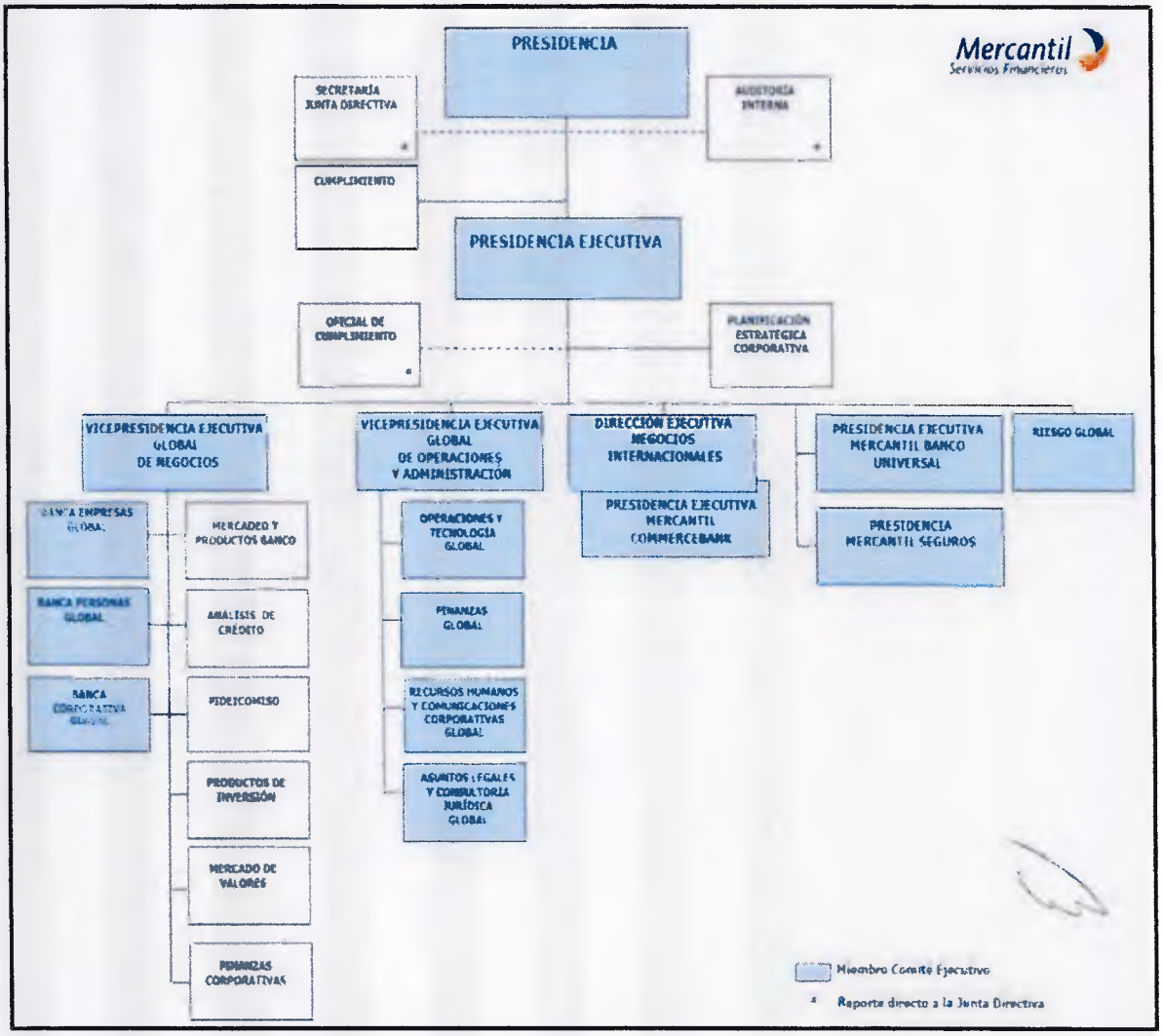
Vargas, M. & Avendaño, B. (2014). Diseño y análisis psicométrico de un instrumento que evalúa competencias básicas en Economía y Finanzas: una contribución a la educación para el consumo. *Universitas Psychologica, 13*(4), 1379-1393.

Vigil-Colet, A., Morales-Vives, F., Camps, E., Tous, J., & Lorenzo-Seva, U. (2013). Development and validation of the overall personality assessment scale (OPERAS).*Psicothema, 25*(1), 100-106.

Weigle, C. (1996). El psicólogo evaluador en el campo laboral. Montevideo: Ediciones Cristina Weigle.

ANEXO A

Organigrama General o Corporativo del Mercantil Banco Universal, C.A.


Mercantil
Servicios Financieros
PRESIDENCIA
SECRETARÍA JUNTA DIRECTIVA
AUDITORÍA INTERNA
CUMPLIMIENTO
PRESIDENCIA EJECUTIVA
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA
VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA GLOBAL DE NEGOCIOS
VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA GLOBAL DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN EJECUTIVA NEGOCIOS INTERNACIONALES
PRESIDENCIA EJECUTIVA MERCANTIL BANCO UNIVERSAL
RIESGO GLOBAL
BANCA EMPRESAS GLOBAL
MERCADEO Y PRODUCTOS BANCO
OPERACIONES Y TECNOLOGÍA GLOBAL
PRESIDENCIA EJECUTIVA MERCANTIL COMMERCEBANK
PRESIDENCIA MERCANTIL SEGUROS
BANCA PERSONAS GLOBAL
ANÁLISIS DE CRÉDITO
FINANZAS GLOBAL
BANCA CORPORATIVA GLOBAL
FIDEICOMISO
RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIONES CORPORATIVAS GLOBAL
PRODUCTOS DE INVERSIÓN
ASUNTOS LEGALES Y CONSULTORÍA JURÍDICA GLOBAL
MERCADO DE VALORES
FINANZAS CORPORATIVAS
Miembro Comité Ejecutivo
* Reporte directo a la Junta Directiva

ANEXO B

Competencias, niveles de dominio y muestra de algunas conductas a medir en los rol de rol supervisor del Mercantil Banco Universal, C.A.

Tabla B1

Niveles de dominio y conductas de la competencia Anticipación de Oportunidades.

Anticipación de Oportunidades	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas incompatibles	Actúan en forma reactiva, después de presentarse alguna situación de crisis.
Niveles 1-2: Identifican y actúan ante las oportunidades para aprovecharlas y ante los obstáculos para superarlos.	Monitoreo constante de procesos a su rol (créditos, negocios, proyectos, clientes, etc.), identificando situaciones o hechos que pudieran representar una oportunidad o problema.
Nivel 3: Actúan rápida y decididamente en una situación en que el tiempo de respuesta es crítico, de acuerdo a su nivel de autonomía en la empresa, buscando alternativas y/o contactando a las personas que deben involucrarse.	• Analiza las situaciones actuales que son motivo de preocupación, identifica los problemas que pueden surgir y determina y ejecuta los pasos que necesita dar para impedir que el problema ocurra. • Reconoce las situaciones en las que su actuación ha sido efectiva o no, así como los factores que influyeron y en qué otras formas pudo haber intervenido.
Nivel 4: Se anticipa a los acontecimientos y actúa para tomar ventaja de ellos.	• Planifica en función a los distintos escenarios. • Investiga cambios y tendencias emergentes en cada uno de los factores externos e internos identificados y reconoce las oportunidades y problemas potenciales • Implementa cambios en su trabajo al cuestionar proceso o funciones a su rol , pensando en formas en hacerlo más efectivo, compartiendo sus ideas con colegas y revisando los resultados de los cambios que hizo.

Tabla B2.

Niveles de dominio y conductas de la competencia Aplicación de la Experticia.

Aplicación de la Experticia	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas incompatibles	• Se sienten cómodos con el nivel de conocimientos que tienen y muestran poco interés por actualizarse en su área. • Expresan falta de confianza, impotencia o dudan de su conocimiento o habilidad en su área de experticia.
Nivel 1-2: En estos niveles se destacan comportamientos que tienen que ver con el mantenerse actualizado con los temas de su área y el uso de sus conocimientos técnicos.	• Se mantiene al día en el sector y áreas de su experticia al asistir periódicamente a conferencias, leer revistas especializadas y/o artículos de prensa donde haya información de nuevas tendencias o prácticas. • Al investigar sobre innovaciones en el sector o área de experticia, profundiza sobre el tema e identifica alguna que pueda ser de valor e interés para el Mercantil Banco universal C.A.
Nivel 3: Ofrece apoyo técnico	• Mantiene una actitud de disponibilidad para aclarar dudas o responder preguntas que sus colegas o clientes tengan sobre su área de experticia • Mantiene una postura de experto ante las necesidades del Mercantil Banco Universal, C.A. al brindar su opinión fundamentada en experiencia y conocimientos profesionales, en apoyo técnico a las diferentes áreas que lo soliciten. • Ofrece proactivamente sus conocimientos y experiencia para la identificación de problemas y búsqueda de soluciones en las diferentes áreas del Mercantil Banco Universal, C.A.
Nivel 4: Vincula su experticia con las necesidades del negocio	• Participa en actividades de desarrollo formales y no formales (lecturas, cursos, charlas, etc.) sobre temas técnicos relacionados con otras áreas del Mercantil Banco Universal, C.A. • Ofrece sus experiencias para apoyar el desarrollo del negocio en las diferentes áreas de la corporación. • Es miembro de un comité, grupo o gremio en donde se discuten los avances del sector o área de su experticia, nuevos productos y/o
Nivel 5: Utiliza su experticia para generarse una visión de futuro	

	innovaciones. • Se reúne con otros departamentos para explorar oportunidades futuras de negocios.

Tabla B3.

Niveles de dominio y conductas de la competencia Compromiso con Mercantil Banco Universal, C.A..

Compromiso con Mercantil Banco Universal C.A.	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas incompatibles	• No posee la disposición de comprometerse con una necesidad organizacional a menos que haya un beneficio para su área o personal en ello. • Da poca importancia a las prioridades de la organización y estimula el actuar como islas". • No participa en confrontaciones para resolver conflictos que afectan la operación de Mercantil Banco Universal, C.A.
Nivel 1-2: Se adapta a la organización y demuestra lealtad.	• Busca información y profundiza sobre la misión, visión y los valores de la corporación. Entiende que significan desde la posición que ocupa y los comportamientos que implican. Puede consultar con su supervisor o personas de la organización que manejan estos temas. • Se asegura que el personal a su rol tiene claro el marco estratégico, los valores y las normas generando espacios para su discusión y aclarando dudas. • Es cuidadoso y responsable con a información de empresa que divulga a terceros (clientes, proveedores, amistades, familiares, etc.). Evita hacer comentarios que afectan o comprometen la imagen del Mercantil Banco Universal C.A.
Nivel 3: Apoya a la organización.	• Actúa a favor de la misión de la organización, alineando su gestión con las prioridades, objetivos y necesidades organizacionales. • Evalúa permanentemente si las metas de área a corto y largo plazo

	están alineadas con la misión y estrategias de la organización • Antes de tomar decisiones de gran relevancia y/o de asignar prioridades a las metas de su área, evalúa las consecuencias que dichas .acciones sobre otras áreas y la organización en su totalidad. • Identifica maneras en las que su área pueda cambiar procesos y procedimientos a fin de ayudar a otras áreas a funcionar más efectivamente por el beneficio de la organización.
Nivel 4: Hace concesiones a favor de la organización.	• Al tener que tomar decisiones especialmente difíciles, piensa como si fuera dueño de la organización. • Asume un rol como socio de Mercantil Banco Universal, C.A., al considerar que su responsabilidad va más allá de aquellas asignaciones específicas de su trabajo. Incluye, identifica y aprovecha oportunidades que beneficiarán a la compañía de una manera más global, aun cuando requiera un esfuerzo adicional por parte suya o de su área. • Actúa como un agente de cambio al ayudar a otros a comprender las necesidades más globales de la organización y la necesidad de un esfuerzo adicional a fin de respaldar un bienestar organizacional más global. • Toma conciencia de la emoción que pueden generar en sí mismo decisiones impopulares de la organización o que lo afecten personalmente, y manifiesta su opinión a las instancias pertinentes si así lo desea.

Tabla B4.

Niveles de dominio y conductas de la competencia Desarrollo de compromiso.

Desarrollo de Compromiso	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas incompatibles	• Permite que las personas trabajen aisladamente sin consultarse mutuamente.
Nivel 1-2: Mantiene a las personas informadas y promueva la efectividad	• Basado en las fortalezas y oportunidades de mejora de su equipo, identifica la forma más efectiva de apoyarse entre ellos y logra aportar

del equipo	lo mejor de cada uno, para el cumplimiento de los objetivos.
Nivel 3: Apoya y respalda al equipo.	• Se asegura de contar con los recursos humanos, materiales y de equipo requeridos para que su grupo de trabajo alcance los resultados esperados. De ser necesario acude a otras instancias de la empresa. • Genera espacios para el intercambio y retroalimentación sincera con los miembros de su equipo.
Nivel 3: Se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	• Permite a sus colaboradores como ellos, como equipo, alcanzarán una o más de las metas del área/unidad, suministrando información y asistencia que necesitan a medida que desarrollan el plan de acción. • Desarrolla con el equipo una visión que indica qué rol jugará su unidad en el futuro de Mercantil Banco Universal C.A., al reflexionar y compartir sobre las principales metas y objetivos a lograr y cómo quieren ser en el futuro, para así llegar a una visión común. • Identifica personas clave en otros equipos que podría apoyar en la obtención de metas y objetivos su área/unidad y promueve la consolidación e buenas relaciones compartiendo información que pudiera ser útil, procurando que la relación sea una vía de doble sentido que le beneficien mutuamente.

Tabla B5.

Niveles de dominio y conductas de la competencia Dirección de Otros.

Dirección de Otros	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas incompatibles	• Dedica poco o ningún tiempo a hacer seguimiento al desempeño de su gente. • Pospone sistemáticamente las ocasiones en las que debe hacer seguimiento al desempeño de su equipo.
Niveles 1-2: Dice a su equipo lo que tiene que hacer dando instrucciones básicas y claras. Establece	• Da las instrucciones apropiadas, dejando razonablemente explícitas las necesidades y exigencias.

normas, reglas, objetivos e indicadores de desempeño, aclarando las consecuencias de su incumplimientos	• Identifica las debilidades y fortalezas tanto en cada uno de los miembros del equipo como del equipo en sí.
Nivel 3: Establece estándares de rendimiento nuevo, diferente o más elevado.	• Identifica los pasos a seguir a corto plazo para los procesos que llevan a cabo cada uno de sus miembros y les hace seguimiento. • Fija estándares de excelencia que son retadores y alcanzables al mismo tiempo. • Corrige errores cometidos por los miembros del equipo, ofreciendo otras alternativas de acción para conseguir los objetivos.
Niveles 3: Controla el cumplimiento de lo establecido y toma acciones para afrontar problemas de rendimiento	• Efectúa evaluaciones periódicas y proporciona retroalimentación, basándose en información precisa y objetiva sobre acciones tomadas por los miembros del equipo. • Lleva a cabo un seguimiento efectivo y situacional (individual o del equipo) de la gestión, comparándolo con los objetivos establecidos. Se muestra firme con los resultados obtenidos y acuerdos establecidos. • Está comprometido con la empresa y toma acciones para aumentar el rendimiento de la organización. • Asume la responsabilidad gerencial con convicción.

Tabla B6.

Niveles de dominio y conductas de la competencia Foco en Resultados.

Foco en Resultados	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas incompatibles	• No diseñar estrategias claras, definidas y adecuadas para alcanzar los resultados y/u objetivos propuestos. Pierden energía y orientación en el camino • Desistir fácilmente de los objetivos que se propone alcanzar
Nivel 1-2: Las personas	• Al fijarse una meta objetivo, identifica los posibles obstáculos o

con este nivel de dominio quieren trabajar correctamente y crea sus propias medidas de excelencia	problemas que pueden surgir durante la consecución del mismo y establece para cada uno de ellos un plan de contingencia que permita superarlos. • Establece metas alcanzables de lograr para cada día de trabajo e incrementa gradualmente los niveles de dificultad. Se asegura de cumplirlas en el plazo previamente establecido.
Nivel 3: Mejora el desempeño	• Diseña un sistema para mantenerse informado de su progreso en contraste de los estándares de desempeño establecidos. • Analiza los estándares de calidad usados para medir el desempeño en su área. • Desafía los paradigmas que se relacionan con su entorno y con su organización en su totalidad. Considera otras maneras para operar más efectivamente hacia el éxito superando los obstáculos.
Niveles 3: Establece metas retadoras y trabaja para alcanzarlas. Realiza análisis costo-beneficio y asume riesgos calculados	• No piensa que las cosas se hacen siempre de igual manera. Diseña un nuevo proceso, lo discute con su superior y lo implanta cuantificando las mejoras o resultados obtenidos en términos de tiempo, costo, recursos invertidos, calidad y/o satisfacción del cliente. • Aprende a utilizar herramientas que represente la organización y que le permitan determinar las acciones críticas, las fechas tope, actividades retrasadas, etc. Revisa el progreso de sus resultados en proyectos, planificación, satisfacción del cliente, incidencias tecnológicas, etc. contra las metas esperadas. • Identifica los factores clave de éxito y los actualiza periódicamente. • Está constantemente alerta a las oportunidades para incrementar la eficiencia modificando los sistemas del Mercantil Banco Universal C.A.. Cuando identifica una mejora que sea viable, la pone a prueba para considerar sus resultados. Trata de proyectar todas las implicaciones posibles que podría tener dentro de su área o dentro de la empresa y discute los resultados con sus supervisores, solicitándoles retroalimentación.

Tabla B7.

Niveles de dominio y conductas de la competencia Integridad.

Integridad	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas incompatibles	• Hacen lo más "aconsejable" en lugar de hacer "lo correcto"
Nivel 1-2: Actúa en el trabajo con criterios de honestidad y transparencia. Actúa de acuerdo con sus valores y creencias	• Dedica tiempo a cuestionarse sobre cómo actuar de manera consistente en relación a cierto valor sea personal o del Mercantil Banco Universal, C.A.
Nivel 3: Actúa según sus valores aunque no sea fácil	• Recuerda situaciones laborales relativamente recientes en donde haya cometido algún error e identifica lo que hizo en esas situaciones, las emociones asociadas y determina las acciones que le ayudarán a obtener mejores beneficios. • Se mantiene informado de las situaciones relacionadas con manejos no-éticos dentro de Mercantil Banco Universal C.A., reflexiona sobre qué hubiera hecho en esa situación.
Nivel 4: Actúa según sus valores, aunque ello conlleve a importante costo o riesgo	• Realiza una lista de principios éticos y valores por los cuales estaría dispuesto a perder su puesto de trabajo en caso de que se le exigiera transigirlos. • Verifica las barreras o habilitadores internos que posee para abordar una situación en la que un superior esté incurriendo en una grave falta en relación con una norma de Mercantil Banco Universal C.A. • Identifica barreras internas para confrontar a ciertas personas, ya sea por rango, rasgos autoritarios, vínculos emocionales, entre otros.

Tabla B8

Niveles de dominio y conductas de la competencia Orientación al cliente.

Orientación al cliente	
Niveles de dominio	Conductas
Conductas Incompatibles	• Concentrarse en sus propios objetivos y no en las necesidades del

	cliente en su grupo de trabajo y a las otras áreas de la organización
Nivel 1-2: Responde apropiadamente y mantiene una comunicación clara	• Mantiene comunicación periódica con el cliente para hacerlo sentir atendido. No espera contactar clientes solo cuando ellos se ponen en contacto o cuando corresponda con la planificación, hitos de proyecto/cobranzas u otros.
Nivel 3-4: Asume responsabilidad personal para corregir o resolver problemas y agregar valor al cliente	• Cuando un cliente comunica problema o insatisfacción discute abiertamente el mismo con el cliente, y si es de su área hace lo posible por resolverlo, sino se comunica con la instancia requerida.
Nivel 5-6: Identifica y resuelve necesidades de fondo del cliente y Actúa con perspectiva de largo plazo	• Indaga las situaciones que está enfrentando el cliente en su negocio, más allá de las necesidades que ya los productos de la organización están satisfaciendo. No se limita sólo a los productos o servicios que vende.

ANEXO C

Carta explicativa para solicitar a los jueces expertos la revisión del instrumento

Estimado/a Profesor/a:

Le solicito su asesoría en evaluar el instrumento que se desarrollará en el trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Psicología en la Universidad Católica Andrés Bello que tiene como objetivo: **Desarrollar una medida psicométrica que permita identificar el nivel de dominio de las competencias de gerencia básica de una institución bancaria para ser utilizada en el proceso de promoción de personal de dicha institución.**

Las competencias correspondientes al rol de gerencia base especificadas en la Guía de Desarrollo de Competencias de la institución (HayGroup, 2007) son: (a) anticipación de oportunidades, (b) aplicación de experticia, (c) compromiso con la organización, (d) desarrollo de compromiso, (e) dirección de otros, (f)foco de resultados, (g) integridad y (h) orientación al cliente.

Cada competencia cuenta con cuatro niveles de dominio junto con las conductas que representan cada nivel. Se pretende medir cada ítem en una escala tipo Likert, en la que los participantes deberán indicar la frecuencia aproximada de ejecución, según las categorías de "Nunca", "A veces", "Muchas Veces" y "Siempre". Cada categoría se puntuará de la siguiente forma:

- Nunca = 0
- A veces = 1
- Muchas veces = 2
- Siempre = 3

Los ítems que representen conductas de los niveles de dominio 1, 2 y 3, serán codificados con signo positivo, mientras que los ítems que representen conductas incompatibles (nivel de dominio cero) serán codificados con signo negativo. La puntuación de esta escala se obtendrá mediante la suma algebraica que representa cada una de las categorías que el sujeto escoja. Un mayor puntaje reflejará un mayor dominio de la competencia mientras que un menor puntaje reflejará un menor dominio de ella.

Las conductas y la cantidad de ítems que cada competencia contemplará en el instrumento, fueron designadas en consenso con el coordinador de Selección de Recursos Humanos de la institución bancaria en la que se efectúa el presente proyecto. Para esto, el criterio utilizado fue la importancia que la institución le

otorga a cada competencia en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos de gerencia básica.

De esta manera se constataron 72 ítems para el instrumento total, dispuestos de forma aleatoria en el instrumento. El orden de presentación de ítems será igual para cada sujeto de la muestra, pretendiéndose aplicar el instrumento mediante una herramienta digital. Cabe acotar que debido a términos de confidencialidad, para la presente validación por parte de jueces expertos, el nombre de la institución ha sido omitido, pero estará presente en la versión final del instrumento.

Por favor, valide la pertinencia de los reactivos en cuanto a redacción, estructura, contenido y escala de valoración, e instrucciones del instrumento final. De igual modo, realice las acotaciones, sugerencias, modificaciones o comentarios que considere necesarias para el instrumento final, así como la eliminación o inclusión de nuevos ítems en las escalas que le parezcan.

Al finalizar, se le solicita enviar sus correcciones y comentarios o comunicándose por correo electrónico (seesilvia1@gmail.com) o por vía telefónica (0414-369-035).

A continuación se le presentará la tabla de especificaciones, que en consideración del espacio permitido en el documento, se encuentra fraccionada por competencia. Seguidamente, se encuentra el instrumento final.

¡Gracias de antemano por su colaboración!
Atentamente,

Silvia El Fakih (C.I.: 21.016.250). Tesista

Antonio Tonelli (C.I.: 5.970.259). Tutor.

ANEXO D

Tabla de Especificaciones

ÁREA (COMPETENCIA)	%	CONTENIDO (COMPETENCIA)	%	Tipo de Reactivo	N° reactivos	Total Ítems
Anticipación de oportunidades: Es la capacidad de actuar proactivamente para identificar oportunidades y amenazas identificadas en el entorno que pudieran afectar el éxito de la organización	10	Nivel 0: Conductas incompatibles	20	Likert	1	7
		Niveles 1-2: Identifican y actúan ante las oportunidades para aprovecharlas y ante los obstáculos para superarlos.	20	Likert	1	
		Nivel 3: Actúan rápida y decididamente en una situación en que el tiempo de respuesta es crítico, de acuerdo a su nivel de autonomía en la empresa, buscando alternativas y/o contactando a las personas que deben involucrarse.	30	Likert	2	
		Nivel 4: Se anticipa a los acontecimientos y actúa para tomar ventaja de ellos.	30	Likert	3	
Aplicación de la experticia: Es la capacidad para poner en práctica y ampliar el conocimiento técnico, así como para transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para contribuir con los resultados del Mercantil Banco Universal C.A.. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio	15	Nivel 0: Conductas incompatibles	20	Likert	2	11
		Nivel 1-2: En estos niveles se destacan comportamientos que tienen que ver con el mantenerse actualizado con los temas de su área y el uso de sus conocimientos técnicos.	20	Likert	2	
		Nivel 3: Ofrece apoyo técnico	30	Likert	3	
		Nivel 4: Vincula su experticia con las necesidades del negocio y la utiliza para generarse una visión de futuro	30	Likert	4	
Compromiso con Mercantil Banco Universal: Es demostrar la capacidad y voluntad de alinear su comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de Mercantil Banco Universal C.A. Se supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la	20	Nivel 0: Conductas incompatibles	20	Likert	3	14
		Nivel 1-2: Se adapta a la organización y demuestra lealtad.	20	Likert	3	
		Nivel 3: Apoya a la organización.	30	Likert	4	
		Nivel 4: Hace concesiones a favor de la organización	30	Likert	4	

organización o se satisfagan las necesidades de esta						
Desarrollo de Compromiso: Es la capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivos, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos. Implica conseguir la confianza y disposición de su gente, preocupándose por sus necesidades	10	Nivel 0: Conductas incompatibles	20	Likert	1	7
		Nivel 1-2: Mantiene a las personas informadas y promueva la efectividad del equipo	20	Likert	1	
		Nivel 3: Apoya y respalda al equipo.	30	Likert	2	
		Nivel 3: Se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	30	Likert	3	
Dirección de Otros: Es el interés de hacer a las personas responsables por su rendimiento. Aclara las expectativas y orienta adecuada y eficazmente el desempeño de su equipo hacia las metas y objetivos establecidos, mediante la fijación de metas y acciones de seguimiento	15	Nivel 0: Conductas incompatibles	20	Likert	2	11
		Niveles 1-2: Dice a su equipo lo que tiene que hacer dando instrucciones básicas y claras. Establece normas, reglas, objetivos e indicadores de desempeño, aclarando las consecuencias de su incumplimientos	20	Likert	2	
		Nivel 3: Establece estándares de rendimiento nuevo, diferente o más elevado.	30	Likert	3	
		Niveles 3: Controla el cumplimiento de lo establecido y toma acciones para afrontar problemas de rendimiento	30	Likert	4	
Foco en Resultados: Es el genuino interés por alcanzar y sobrepasar los resultados y estándares de excelencia establecidos. Implica esforzarse y superar obstáculos, fijarse objetivos retadores,	15	Nivel 0: Conductas incompatibles	20	Likert	2	11
		Nivel 1-2: Las personas con este nivel de dominio quieren trabajar correctamente y crea sus propias medidas de excelencia	20	Likert	2	
		Nivel 3: Mejora el desempeño	30	Likert	3	

asumir riesgos y buscar mejorar continuamente los procesos a su rol		Niveles 3: Establece metas retadoras y trabaja para alcanzarlas. Realiza análisis costo-beneficio y asume riesgos calculados	30	Likert	4	
Integridad: Es la capacidad de actuar de forma consistente con lo que se dice y con los valores, que pueden provenir de la empresa, de la sociedad o del código ético personal.	10	Nivel 0: Conductas incompatibles	20	Likert	1	7
		Nivel 1-2: Actúa en el trabajo con criterios de honestidad y transparencia. Actúa de acuerdo con sus valores y creencias	20	Likert	1	
		Nivel 3: Actúa según sus valores aunque no sea fácil	25	Likert	2	
		Nivel 4: Actúa según sus valores, aunque ello conlleve a importante costo o riesgo	35	Likert	3	
Orientación al Cliente: Es el deseo de ayudar o servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer al cliente, sus intereses, así como resolver los problemas del mismo	5	Nivel 0: Conductas Incompatibles	25	Likert	1	4
		Nivel 1-2: Responde apropiadamente y mantiene una comunicación clara	25	Likert	1	
		Nivel 3: Asume responsabilidad personal para corregir o resolver problemas y actuar para agregar valor al cliente	25	Likert	1	
		Nivel 4: identifica y resuelve necesidades de fondo de este y actúa con perspectiva de largo plazo	25	Likert	1	

ANEXO E

Correcciones y recomendaciones realizadas por los jueces expertos

Prof. Daniel Steinhold (Lcdo. Psicología, profesor de Teoría de los Tests en la Universidad Católica Andrés Bello):

- En Anticipación de Oportunidades nivel 3, ítem 2 en la descripción de la competencia dice "proceso" y debería ser procesos. No es el ítem como tal pero puede afectar el trabajo.
- En Anticipación de Oportunidades nivel 2, ítem 1 dice que la persona se toma su tiempo para resolver el problema, pero según entendí del constructo, la persona debe responder rápidamente. Así que se puede interpretar como un rasgo negativo de la persona y no positiva.
- Con respecto a la primera competencia y la segunda hay un cambio de redacción en los ítems. Unos andan en primera persona, y otros en tercera persona. Cuidado con eso
- En Aplicación de la Experticie nivel 2, ítem 1 falta una tilde en ésta
- En AdIE nivel 3, ítem 3, hay una mayúscula coleada.
- En AdIE nivel 4, ítem 2 dice "donde considero puedo contar"... debería ser un "que puedo contar"
- En AdIE nivel 4, ítem 4 hay una mayúscula coleada
- En Compromiso con la Institución nivel 0, ítem 3 falta tilde en éstas.
- En CcII hay dos ítems que se repiten en el nivel 4
- En Desarrollo de Compromiso nivel 3, ítem 3 falta una e en equipo.
- En Dirección de Otros nivel 0 ítem 1 se repite la "a"
- En DdO nivel 0 ítem 2 dándole debe llevar tilde
- En DdO nivel 2, ítem 2 falta una tilde en "sé".
- En DdO nivel 3, ítem 3 hay un "que" de sobra y se puede decir "Cuando doy feedback"
- En Foco de Resultados nivel 0, se repiten los ítems
- En FdR nivel 3, ítem 2 la palabra constantes está en plural y la redacción es un poco confusa. Puede ser " Reto de manera constante paradigmas organizacionales, buscando maneras de operar más efectivas que impulsen el éxito organizacional.
- En Integridad nivel 0, ítem 2 "éstos" debería llevar tilde

- En integridad nivel 3, ítem 1 hay un cambio de primera persona a tercera persona en el ítem.
- Orientación al Cliente. En el último ítem prensa está en mayúsculas.

Prof. Hilda Ruíz (Licda. En Psicología, profesora en la escuela de ciencias sociales de la Universidad católica Andrés Bello)

- **Redacción:** Debe mejorarse.
- Considero que el ítem debe estar apegado al indicador conductual, cosa que no sucede en todos los ítems. Por otra parte debe poderse vincular con conductas por ende deben ser muy concretas las redacciones y más bien cortas de manera que no se incluyan o refieran a varias conductas una misa medición o ítems.
- **Estructura:** acorde, aunque un poco largo.
- **Contenido y escala de valoración:** en cuanto a la escala es favorable y conveniente que sea de 4 alternativas de respuesta, para eliminar la tendencia central.
- **Instrucciones del instrumento final:** hacer énfasis en que es frecuencia de ocurrencia o manifestación de la conducta en el lugar de trabajo para que le quede más claro a la persona que llenará el instrumento. No entiendo si son frecuencias de conductas lo que se quiere medir para qué penalizar a la persona que está llenando el instrumento con factor de corrección.

Lcda. Inmaculada Silera (Gerente de la unidad de Selección y regiones del interior del Mercantil Banco Universal, C.A., hasta el año 2016).

- Agrega a las instrucciones "Si es difícil elegir solo una respuesta, piense en situaciones donde haya tenido la oportunidad de actuar de la forma que se le propone o responda la que más se parezca a su manera de actuar".
- Agrega a la información de la penalización por respuestas no sinceras, agrega "invalidada, afectando el resultado final"
- Mejoramiento de redacción en los mismos ítems señalados por el prof. Steinhold.

ANEXO F

Primera versión del instrumento

A continuación se presentan una serie de conductas, de las cuales quisiéramos saber la frecuencia en que usted manifiesta dichas conductas en su lugar de trabajo actual dentro de la institución. Para contestar, usted dispone de cuatro (4) casillas que indican qué tan seguido usted actúa de dicha manera. Marque solo una casilla para cada fila, ya que si marca más de una, no podremos contar su respuesta. Si es difícil elegir una sola respuesta, piense en todas las situaciones donde haya tenido la oportunidad de actuar de la forma que se le propone.

Tenga en cuenta que no hay respuestas ni buenas ni malas, ni incorrectas e incorrectas, solo trate de responder con la mayor sinceridad posible y usando su propio criterio, ya que el instrumento presentado tiene la capacidad de detectar respuestas falsas y su puntuación podría ser penalizada, afectando negativamente su puntaje.

Sus respuestas son totalmente anónimas y se tomarán en cuenta los resultados globales de todos los participantes, no los individuales.

	Nunca	**A veces**	**Muchas veces**	**Siempre**
1. Reto de manera constante paradigmas organizacionales, buscando maneras de operar más efectivas que impulsen el éxito organizacional.				
2. Evalúo permanentemente mi trabajo garantizando que el mismo este alineado con las metas del área a corto y largo plazo de la organización.				
3. Suelo reunirme con otros departamentos para explorar oportunidades futuras para La institución.				
4. Al identificar un problema o una oportunidad importante en el área, pido a cada miembro del equipo ideas para sacarle provecho a la				

situación o resolver el problema.				
5. Solo superviso a mi equipo de trabajo cuando solicito los resultados de sus actividades.				
6. Evito las confrontaciones, aunque éstas puedan dar soluciones a conflictos presentes en la organización.				
7. Al cambiar procesos y procedimientos a mi rol , identifico cómo estos cambios pueden ser beneficiosos para otras áreas y para la institución en general.				
8. Ofrezco mi apoyo a otras áreas de la institución, donde considero que puedo contar con cierta experticia para impulsar el desarrollo de las actividades.				
9. Me mantengo actualizado sobre nuevas tendencias y cambios que podrían favorecer y desfavorecer las funciones a mi rol .				
10. Suelo posponer reuniones de seguimiento con mi equipo y estableciendo prioridad a otras tareas.				
11. Cuando doy retroalimentación a alguno de los miembros del equipo, menciono qué otras acciones pudieron ser ejecutadas para conseguir los objetivos.				
12. Al realizar mi trabajo, priorizo mis propios objetivos antes de las necesidades del cliente o de otras áreas de la organización.				
13. Realizo la planificación tomando en consideración ios diversos factores que pudieran intervenir y diseño múltiples escenarios.				
14. Comparto información útil con personas de otros equipos que podrían apoyar la obtención				

de metas y objetivos en mi área y/o objetivos comunes a la organización.				
15. Me mantengo informado sobre las situaciones relacionadas con manejos no-éticos dentro de La institución y reflexiono sobre qué hubiera hecho en esa situación.				
16. Pertenezco a algún comité, grupo o gremio en donde se discuten los avances del sector o área de mi experticia, nuevos productos y/o innovaciones.				
17. Al tomar decisiones en mi trabajo, considero la misión, visión y valores del La institución				
18. Al enterarme de algún problema en alguna área de la institución ofrezco mi apoyo basado en mis conocimientos y experiencia profesional.				
19. Cuando explico las metas de las actividades y procesos llevados a cabo en la unidad, fijo estándares de excelencia que son retadores y alcanzables al mismo tiempo.				
20. Cuando se me presentan ciertas metas u objetivos, trabajo según como van surgiendo las cosas.				
21. Asisto a conferencias, charlas, cursos y/o talleres sobre temas técnicos relacionados con otras áreas del La institución.				
22. Me cuesta persistir en el logro de los objetivos que se me asignan.				
23. Tengo presente cuáles son mis principios y valores éticos por los cuales pudiese llegar a perder mi puesto de trabajo en caso de que se me exigiera transgredirlos.				
24. Luego de que surge alguna dificultad, hago lo posible para solventarla.				

25. Al presentarse decisiones impopulares en la organización o que me afectan personalmente, manifiesto mi opinión ante las instancias pertinentes.				
26. Determino los posibles obstáculos o problemas que pudieran afectar la consecución de los objetivos asignados y diseño planes de contingencia para mitigarlos				
27. Cuando converso con los miembros de mi equipo, ya sea en reuniones formales o informales, discutimos sobre el rol que juega nuestra unidad en el futuro de la institución y sus logros.				
28. Cuando surge alguna actividad inhabitual o urgencia, sé quién (es) persona (s) de mi equipo puede (n) hacerse rol , ya que conozco sus fortalezas y debilidades.				
29. Comprendo las repercusiones que generan las decisiones y metas de mi área en otras unidades del La institución.				
30. Al delegar procesos o actividades de corto plazo a algún miembro del equipo, especifico cada uno de los pasos a seguir y hago seguimiento.				
31. Cuando converso con terceros (clientes, proveedores, amistades, familiares, etc.), evito hacer comentarios que pudiesen afectar o comprometen la imagen del La institución				
32. Ante situaciones en las cuales los resultados son similares en el tiempo, diseña mejoras al proceso enfocado en la obtención de beneficios en cuanto a satisfacción del cliente, costos y recursos invertidos.				

33. Determino cuáles son mis propias barreras para confrontar a ciertas personas, ya sea por rango, rasgos autoritarios, vínculos emocionales, entre otros.				
34. En las actividades y procesos de mi área, comparo el aporte y/o logros de cada miembro del equipo así como del equipo en sí, con los objetivos previamente establecidos.				
35. Antes de ejecutar actividades y/o procesos laborales, me aseguro de contar con los recursos humanos, materiales de equipo para que mi grupo de trabajo alcance los resultados esperados.				
36. Si observo que un superior está incurriendo en una grave falta en relación con una norma de La institución, pienso la mejor manera de abordar la situación.				
37. Determino y especifico los factores claves de éxito y los actualizo periódicamente.				
38. Cada vez que un colega me solicita aclararle alguna duda referente al trabajo, encuentro el espacio y tiempo para apoyarlo.				
39. Me establezco metas alcanzables e incremento de manera gradual la dificultad de las mismas tomando en consideración el plazo establecido para su consecución.				
40. Comparto y reviso con mis colegas las nuevas implementaciones que he hecho en mi trabajo.				
41. Si observo que un compañero realiza conductas incongruentes con los objetivos del La institución, dispongo de mi tiempo para explicarle cuáles son las necesidades globales de la organización cómo están implicadas				

nuestras acciones en dichas necesidades.				
42. Me actualizo en lo que le pasa a la industria o el sector del cliente, a través de conversaciones con él, páginas web, prensa, lectura especializada, etc., con la finalidad de evaluar si el portafolio de productos de la organización está satisfaciendo todas las necesidades del cliente.				
43. Ante las actividades cotidianas o inhabituales, dejo explícitamente las necesidades y exigencias requeridas para lograr los objetivos.				
44. Uso estrategias y herramientas a mi disposición para mantenerme al tanto del curso de los procesos a mi rol .				
45. En las reuniones de equipo pido la opinión de los demás, estimulo la generación de ideas e incorporo tanto mis ideas como la de los demás				
46. Al tener que tomar decisiones especialmente difíciles, evalúo el impacto que pudiese tener sobre la organización.				
47. Dudo sobre los conocimientos y/o habilidades que poseo en cuanto a ciertos temas en mi área laboral.				
48. Reflexiono sobre los valores de la institución y cómo éstos influyen en mi desempeño.				
49. Pienso que hay más temas de mi área laboral en los que podría profundizar, pero me siento suficientemente capaz con lo que ya domino.				
50. Luego de una situación apremiante, identifico aquellos factores que favorecieron o desfavorecieron los resultados.				
51. Confío en que tengo la suficiente experiencia				

y conocimientos profesionales para brindar una opinión técnica a cualquier actividad en el La institución. No importa qué				
52. Soy capaz de explicar cómo las actividades y funciones de mi rol se alinean con la misión, visión y valores el La institución.				
53. Cuando un cliente comunica un problema o insatisfacción, lo discuto abiertamente con él y evalúo las posibilidades de resolución del mismo, y en el caso de que esté fuera de mi competencia, lo escalo a otras unidades y hago seguimiento a la solución del planteamiento				
54. Ante situaciones urgentes, planifico y actúo inmediatamente para prever todas las posibles consecuencias negativas.				
55. Cuando aprendo algo nuevo relacionado a mi área de experticia, pienso en cómo podría ponerlo en práctica en el La institución.				
56. Cuando se establece una meta a corto o largo plazo, identifico cómo engranar las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo para que puedan (o podamos) aportar				
57. Me es indiferente que cada quien trabaje individualmente sin compartir dudas u opiniones.				
58. Discuto y reflexiono con mi supervisor y /o colegas los estándares de calidad usados para medir el desempeño en mi área.				
59. Me comprometo con mi trabajo, entendiendo como el mismo impulsa la gestión de mi equipo.				
60. Diseño esquemas de seguimiento para obtener retroalimentación sobre el logro de los objetivos				

61. Cuando me encuentro ante una oportunidad para incrementar la eficiencia del La institución, identifico una mejora que sea viable y la pongo a prueba, luego de proyectar todas las implicaciones posibles que podría tener dentro de su área o dentro de la empresa.				
62. Planifico reuniones de retroalimentación con el equipo para exponer información precisa y objetiva sobre situaciones que ocurren en el desempeño de las tareas de la unidad.				
63. Cuando un colega o el personal a mi rol posee dudas sobre las estrategias, valores y/o normas de La institución, me tomo el tiempo necesario para la discusión y aclaraciones requeridas.				
64. Actúo según lo más aconsejable a pesar de que no sea lo más correcto.				
65. Cuando me entero de alguna innovación en mi área de experticia, investigo sobre ésta.				
66. Si hay una necesidad en el La institución, solo me pongo a disposición si hay un beneficio en particular para mí o mi área.				
67. Mi comportamiento en el La institución incluye responsabilidades que van más allá de aquellas asignaciones específicos a mi trabajo, buscando oportunidades que pudiesen beneficiar a la organización				
68. Contacto periódicamente a los clientes sin esperar a que ellos se pongan en contacto tratando de mantener la cercanía y haciéndolos sentir atendidos.				
69. Acepto las responsabilidades de mi rol con total convicción entendiendo que entre ellas se encuentra la de liderar un equipo de trabajo.				

70. Reviso el progreso de mis resultados en proyectos, planificación, satisfacción del cliente, incidencias tecnológicas, etc. contra las metas esperadas, usando herramientas que represente la organización y que le permitan determinar las acciones críticas, las fechas tope y actividades retrasadas.				
71. Al recordar situaciones laborales relativamente recientes en donde he cometido algún error, identifico qué aspectos provocaron el mismo y trato de corregirlos para obtener mejores beneficios.				
72. Considero que cada persona en La institución debe velar por su propio trabajo.				

ANEXO G

Estadísticos descriptivos y prueba Kolmogorov-Smirnov para cada ítem obtenidos de la muestra total

Ítem	Media	Desviación estándar	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
1	2,87	0,33	0,521*	0,000
2	2,91	0,28	0,534*	0,000
3	2,52	0,73	0,400*	0,000
4	2,74	0,69	0,520	0,000
5	1,49	1,50	0,343*	0,000
6	0,25	0,83	0,535*	0,000
7	2,87	0,33	0,521*	0,000
8	2,87	0,33	0,521*	0,000
11	1,87	0,92	0,326*	0,000
14	2,22	0,41	0,482*	0,000
15	1,44	0,71	0,419*	0,000
16	0,59	0,49	0,389*	0,000
17	1,98	0,98	0,329*	0,000
18	2,27	0,88	0,356*	0,000
19	1,95	0,88	0,224*	0,000
21	1,70	0,55	0,362*	0,000
22	0,07	0,26	0,538*	0,000
23	3,00	,000		
25	2,63	0,64	0,409*	0,000
26	2,14	0,90	0,318*	0,000
27	1,81	0,88	0,321*	0,000
28	2,00	0,93	0,289*	0,000

29	2,27	0,90	0,367*	0,000
30	1,58	0,91	0,230*	0,000
31	2,52	0,76	0,419*	0,000
32	2,19	0,92	0,347*	0,000
33	2,79	0,41	0,488*	0,000
34	2,13	0,78	0,242*	0,000
35	2,17	0,68	0,267*	0,000
36	2,66	0,67	0,465*	0,000
37	2,27	0,92	0,375*	0,000
38	2,92	0,31	0,533*	0,000
39	2,59	0,66	0,419*	0,000
41	2,77	0,54	0,482*	0,000
43	2,55	0,56	0,372*	0,000
45	1,96	0,20	0,541*	0,000
46	2,79	0,58	0,517*	0,000
47	0,03	0,22	0,530*	0,000
48	2,38	0,90	0,423*	0,000
51	2,82	0,53	0,516*	0,000
52	1,80	0,45	0,452*	0,000
55	2,23	0,42	0,477*	0,000
56	1,34	0,66	0,464*	0,000
57	0,77	0,42	0,477*	0,000
58	1,89	0,75	0,225*	0,000
59	3,00	,000		
60	1,29	0,64	0,484*	0,000

61	2,51	0,50	0,346*	0,000
62	1,99	1,02	0,340*	0,000
63	2,17	0,91	0,330*	0,000
64	3	0,00		
65	2,66	0,48	0,421*	0,000
66	0	,000		
67	2,35	0,48	0,416*	0,000
69	1,44	1,46	0,338*	0,000
70	2,71	0,45	0,450*	0,000
71	1,89	0,76	0,225*	0,000
72	2,86	0,40	0,515*	0,000

*p< 0,05

ANEXO H

Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la primera versión del instrumento al eliminarse algún reactivo, y las correlaciones corregidas ítem-test. Muestra de participantes de rol supervisor

Ítem	Media si el elemento se ha suprimido	Varianza si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida
1	107,27	528,94	,74	,969
2	107,19	533,46	,62	,969
3	107,75	508,53	,94	,968
4	107,48	515,25	,74	,969
5	110,07	542,95	,00	,970
6	110,41	516,34	,59	,970
7	107,27	528,94	,74	,969
8	107,27	528,94	,74	,969
9	107,07	542,95	,00	,970
10	110,27	555,20	-,66	,971
11	109,07	542,95	,00	,970
12	110,23	531,04	,69	,969
13	107,20	533,04	,63	,969
14	107,87	531,03	,64	,969
15	108,78	525,73	,60	,969
16	109,82	529,41	,67	,969
17	108,24	506,20	,81	,969
18	107,93	504,28	,91	,968
19	108,84	529,84	,53	,969
20	111,44	564,25	-,70	,972
21	108,51	520,03	,88	,969
22	110,17	534,87	,57	,970
23	107,07	542,95	,00	,970
24	112,07	570,97	-,67	,974

25	107,50	521,11	,82	,969
26	108,14	504,17	,90	,968
27	109,07	542,95	,00	,970
28	108,93	534,17	,53	,970
29	107,94	503,48	,90	,968
30	109,24	527,83	,75	,969
31	107,69	509,34	,91	,968
32	108,17	505,24	,89	,968
33	107,27	528,94	,74	,969
34	108,54	522,33	,89	,969
35	108,39	532,24	,48	,970
36	107,47	516,22	,76	,969
37	107,97	502,82	,90	,968
38	107,17	534,77	,50	,970
39	107,63	512,69	,90	,969
40	107,07	542,95	,00	,970
41	107,30	526,64	,72	,969
42	108,46	512,72	,82	,969
43	107,54	522,33	,89	,969
44	107,56	520,55	,90	,969
45	108,14	537,45	,46	,970
46	107,38	520,35	,72	,969
47	110,07	542,32	,16	,970
48	107,88	504,40	,89	,968
49	112,76	564,04	-,69	,972
50	107,35	522,26	,72	,969
51	107,38	521,92	,66	,969
52	108,26	525,97	,77	,969

53	108,67	519,43	,63	,969
54	107,10	540,48	,22	,970
55	107,87	531,03	,64	,969
56	108,83	528,35	,61	,969
57	110,87	531,03	,64	,969
58	108,35	510,60	,91	,968
59	107,07	542,95	,00	,970
60	108,84	528,75	,61	,969
61	107,66	524,40	,81	,969
62	109,07	542,32	,16	,970
63	108,14	504,17	,90	,968
64	113,07	542,95	,00	,970
65	107,54	522,33	,89	,969
66	110,07	542,95	,00	,970
67	107,86	530,78	,64	,969
68	107,54	522,33	,89	,969
69	110,07	542,95	,00	,970
70	107,43	524,47	,83	,969
71	108,35	510,60	,91	,968
72	112,86	557,30	-,76	,971

ANEXO I

Cambios en la media, varianza y el coeficiente Alpha de Cronbach de la segunda versión del instrumento al eliminarse algún reactivo, y las correlaciones corregidas ítem-test. Muestra total

Ítem	Media si el elemento se ha suprimido	Varianza si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	46,95	158,21	0,62	0,93
2	46,91	159,83	0,52	0,93
5	51,33	188,80	-0,68	0,96
6	50,02	154,08	0,49	0,93
7	46,95	158,21	0,62	0,93
11	47,98	146,89	0,68	0,92
15	48,40	152,31	0,58	0,92
19	47,89	145,73	0,78	0,92
22	49,90	160,32	0,48	0,93
25	47,15	152,83	0,80	0,92
26	47,67	143,88	0,86	0,92
28	47,85	146,12	0,71	0,92
30	48,26	145,43	0,77	0,92
31	47,29	147,94	0,83	0,92
34	47,70	145,55	0,90	0,92
37	47,55	144,00	0,84	0,92
46	47,01	155,32	0,60	0,93
48	47,43	144,42	0,84	0,92
58	47,94	147,53	0,83	0,92
61	47,32	153,43	0,76	0,92
62	47,86	148,26	0,56	0,93
63	47,65	143,51	0,87	0,92
67	47,48	154,62	0,69	0,92
69	48,41	140,77	0,58	0,93
71	47,93	147,34	0,83	0,92
72	52,75	168,15	-0,65	0,93

ANEXO J

Segunda versión del instrumento

A continuación se presentan una serie de conductas, de las cuales quisiéramos saber la frecuencia en que usted manifiesta dichas conductas en su lugar de trabajo actual dentro de la institución. Para contestar, usted dispone de cuatro (4) casillas que indican qué tan seguido usted actúa de dicha manera. Marque solo una casilla para cada fila, ya que si marca más de una, no podremos contar su respuesta. Si es difícil elegir una sola respuesta, piense en todas las situaciones donde haya tenido la oportunidad de actuar de la forma que se le propone.

Tenga en cuenta que no hay respuestas ni buenas ni malas, ni incorrectas e incorrectas, solo trate de responder con la mayor sinceridad posible y usando su propio criterio, ya que el instrumento presentado tiene la capacidad de detectar respuestas falsas y su puntuación podría ser penalizada, afectando negativamente su puntaje.

Sus respuestas son totalmente anónimas y se tomarán en cuenta los resultados globales de todos los participantes, no los individuales.

	Nunca	**A veces**	**Muchas veces**	**Siempre**
1.Reto de manera constante paradigmas organizacionales, buscando maneras de operar más efectivas que impulsen el éxito organizacional.				
2. Evalúo permanentemente mi trabajo garantizando que el mismo este alineado con las metas del área a corto y largo plazo de la organización.				
3. Suelo reunirme con otros departamentos para explorar oportunidades futuras para La institución.				
5. Solo superviso a mi equipo de trabajo cuando solicito los resultados de sus actividades.				
6.Evito las confrontaciones, aunque éstas				

puedan dar soluciones a conflictos presentes en la organización.				
7.Al cambiar procesos y procedimientos a mi rol , identifico cómo estos cambios pueden ser beneficiosos para otras áreas y para la institución en general.				
11. Cuando doy retroalimentación a alguno de los miembros del equipo, menciono qué otras acciones pudieron ser ejecutadas para conseguir los objetivos.				
8.Ofrezco mi apoyo a otras áreas de la institución, donde considero que puedo contar con cierta experticia para impulsar el desarrollo de las actividades.				
15. Me mantengo informado sobre las situaciones relacionadas con manejos no-éticos dentro de La institución y reflexiono sobre qué hubiera hecho en esa situación.				
16. Pertenezco a algún comité, grupo o gremio en donde se discuten los avances del sector o área de mi experticia, nuevos productos y/o innovaciones.				
19. Cuando explico las metas de las actividades y procesos llevados a cabo en la unidad, fijo estándares de excelencia que son retadores y alcanzables al mismo tiempo.				
20. Cuando se me presentan ciertas metas u objetivos, trabajo según como van surgiendo las cosas.				
21. Asisto a conferencias, charlas, cursos y/o talleres sobre temas técnicos relacionados con otras áreas del La institución.				
22. Me cuesta persistir en el logro de los				

objetivos que se me asignan.				
26. Determino los posibles obstáculos o problemas que pudieran afectar la consecución de los objetivos asignados y diseño planes de contingencia para mitigarlos				
27. Cuando converso con los miembros de mi equipo, ya sea en reuniones formales o informales, discutimos sobre el rol que juega nuestra unidad en el futuro de la institución y sus logros.				
28. Cuando surge alguna actividad inhabitual o urgencia, sé quién (es) persona (s) de mi equipo puede(n) hacerse rol , ya que conozco sus fortalezas y debilidades.				
29. Comprendo las repercusiones que generan las decisiones y metas de mi área en otras unidades del La institución.				
30. Al delegar procesos o actividades de corto plazo a algún miembro del equipo, especifico cada uno de los pasos a seguir y hago seguimiento.				
31. Cuando converso con terceros (clientes, proveedores, amistades, familiares, etc.), evito hacer comentarios que pudiesen afectar o comprometen la imagen del La institución				
32. Ante situaciones en las cuales los resultados son similares en el tiempo, diseña mejoras al proceso enfocado en la obtención de beneficios en cuanto a satisfacción del cliente, costos y recursos invertidos.				
34. En las actividades y procesos de mi área, comparo el aporte y/o logros de cada miembro del equipo así como del equipo en sí, con los				

objetivos previamente establecidos.				
35. Antes de ejecutar actividades y/o procesos laborales, me aseguro de contar con los recursos humanos, materiales de equipo para que mi grupo de trabajo alcance los resultados esperados.				
37. Determino y especifico los factores claves de éxito y los actualizo periódicamente.				
46. Al tener que tomar decisiones especialmente difíciles, evalúo el impacto que pudiese tener sobre la organización.				
48. Reflexiono sobre los valores de la institución y cómo éstos influyen en mi desempeño.				
51. Confío en que tengo la suficiente experiencia y conocimientos profesionales para brindar una opinión técnica a cualquier actividad en el La institución. No importa qué				
58. Discuto y reflexiono con mi supervisor y /o colegas los estándares de calidad usados para medir el desempeño en mi área.				
61. Cuando me encuentro ante una oportunidad para incrementar la eficiencia del La institución, identifico una mejora que sea viable y la pongo a prueba, luego de proyectar todas las implicaciones posibles que podría tener dentro de su área o dentro de la empresa.				
62. Planifico reuniones de retroalimentación con el equipo para exponer información precisa y objetiva sobre situaciones que ocurren en el desempeño de las tareas de la unidad.				
63. Cuando un colega o el personal a mi rol posee dudas sobre las estrategias, valores y/o normas de La institución, me tomo el tiempo				

necesario para la discusión y aclaraciones requeridas.				
65. Cuando me entero de alguna innovación en mi área de experticia, investigo sobre ésta.				
67. Mi comportamiento en el La institución incluye responsabilidades que van más allá de aquellas asignaciones específicos a mi trabajo, buscando oportunidades que pudiesen beneficiar a la organización				
69. Acepto las responsabilidades de mi rol con total convicción entendiendo que entre ellas se encuentra la de liderar un equipo de trabajo.				
71. Al recordar situaciones laborales relativamente recientes en donde he cometido algún error, identifico qué aspectos provocaron el mismo y trato de corregirlos para obtener mejores beneficios.				
72. Considero que cada persona en La institución debe velar por su propio trabajo.				