

UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN
DE PERSONAL PARA UN PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D O E N P E D A G O G Í A

P R E S E N T A :

FELIPE RODRIGO SANTILLÁN SALDAÑA

MÉXICO D.F. 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A mi Madre, deseo expresar mi más sentido agradecimiento y te dedico esta tesis por tu gran apoyo, por ser una mamá ejemplar y digna de admirar. Tu constante lucha fue el estímulo que me motivó para llegar a esto, gracias por enseñarme el camino correcto y por darme el mejor ejemplo, pero sobre todo agradezco a Dios y a la vida por darme la bendición de ser tu hijo.

A mis hermanos Oswaldo, Daniel y Juan Carlos por ser miembros de mi familia.

A Sergio Zavala, te dedico esta tesis porque hoy he cumplido mi objetivo y gran parte te lo debo a ti. Tú también has sido clave en mi formación y testigo de mi evolución humana y profesional, constantemente me has apoyado y siempre has compartido tus buenos consejos. Gracias por tu apoyo y por tus sabias palabras que me han encaminado a lo largo de mi vida. Mis padres no se equivocaron en elegir al mejor padrino para mí.

A mi novia Alejandra Torres, en especial a ti te dedico esta tesis porque desde que te conozco tu apoyo hacia mí ha sido incondicional, gracias por tu comprensión y por tus palabras de ánimo y motivación en los momentos en los que sentía que ya no podía. Te agradezco por la paciencia que me has tenido, por aguantarme y esperarme durante este tiempo en mi desarrollo profesional pero sobre todo, gracias por el amor que me brindas y por ser parte fundamental en mi vida.

A Carlos Navarrete, mi más sincero agradecimiento hacia ti, sin tu apoyo este proyecto no hubiera sido posible, eres una gran persona y un excelente amigo, al cual estimo mucho.

A mis asesores de tesis Martha Laura Jiménez y Emiliano Lezama, agradecido estoy por su tiempo, por su constante dedicación, esfuerzo y entrega en esta investigación.

En general a mis profesores Martha Laura Jiménez, Ignacio Maldonado, Julieta González, Rogelio Gómez, Alejandro Juárez Buchán, Dr. Valerdi, Verónica González, Emiliano Lezama, Martín Jiménez y Jaime Isaac Rojas por guiarme en el transcurso de mi carrera universitaria. Hago un reconocimiento por el alto nivel y compromiso que tuvieron como educadores, por la calidad con la que impartieron sus clases, por ofrecerme sus conocimientos y compartir sus experiencias.

A la Universidad Salesiana, por permitirme ser parte de esta institución educativa y haber contribuido en mi formación humana y profesional durante varios años.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	1
1.1.- Que es la psicología industrial	1
1.2.- Surgimiento de la psicología industrial	1
- Origen de la psicología industrial en Europa	2
- Origen de la psicología industrial en México	3
1.3.- Desarrollo histórico de la relación laboral en México	4
1.4.- Funciones del psicólogo industrial	7
1.5.- Técnicas empleadas por el psicólogo industrial	10
1.5.1.- Role playing	10
- Características generales de la técnica de role playing	11
1.5.2.- Técnicas de simulación	12
- Características de la técnica de simulación	12
1.5.3.- Método Phillips 66	12
- Características del método Phillips 66	12
1.6.- Requisitos que debe cubrir el psicólogo industrial	13
CAPÍTULO 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	14
2.1.- Vacante y requisición de personal	14
2.2.- Reclutamiento	14
2.3.- Selección de personal	17
2.4.- Técnicas de selección de personal	18
2.4.1.- Entrevista	18
- Tipo de entrevistas	20

2.4.2.- Evaluación psicológica	21
- Lineamientos para la elección de pruebas psicológicas	21
- Tipo de pruebas psicológicas	22
- Clasificación de los test	23
- Competencias mínimas para el uso de las pruebas	26
2.5.- Contratación	27
2.6.- Inducción	28
- Tipos de inducción	28
CAPÍTULO 3 COMPETENCIAS	30
3.1.- Qué son las competencias	30
3.2.- Pasos para hacer detección de competencias	30
- Características de las competencias	31
3.3.- Tipo de competencias	32
3.4.- Las competencias y el proceso de selección	32
3.5.- Conceptualización de las competencias para este estudio	33
3.5.1.- Liderazgo	33
- Que es liderazgo	33
- Funciones del líder en torno a la tarea de los colaboradores	34
- Características del liderazgo	35
- Competencias que debe tener un líder	35
3.5.2.- Toma de decisiones	36
- Que es la toma de decisiones	37
- Tipo de decisiones	37
- Elementos de la decisión	38
- Fases para la toma de decisiones	38

3.5.3.- Asertividad	40
- Que es asertividad	40
- Comportamiento asertivo vs agresivo	41
- Comportamiento asertivo vs pasivo	41
- Obstáculos comunes para actuar asertivamente	42
CAPÍTULO 4 MEDICIÓN	44
4.1.- Requisitos para los usuarios de los tests	44
4.2.- Diseño y elaboración de un instrumento psicológico	44
4.2.1.- Procedimiento de construcción de un test	45
- Características de un instrumento psicológico	45
4.3.- Preparación de los reactivos del instrumento	47
- Reactivos de respuesta corta	47
- Reactivos de falso y verdadero	48
- Reactivos de aparejamiento	48
- Reactivos de opción múltiple	49
- Método de Likert	50
4.4.- Índices de dificultad y discriminación de los reactivos	51
4.5.- Confiabilidad	52
- Tipos de confiabilidad	53
4.6.- Validez	55
4.7.- Estandarización	58
- Selección de una muestra de estandarización	59
CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA	60
- Objetivo	60
- Hipótesis de investigación	60

- Hipótesis nula	60
- Variable independiente	60
- Variable dependiente	60
- Población	61
- Procedimiento	61
CAPÍTULO 6 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO	62
6.1.- Elaboración de ítems correspondientes a “liderazgo”	62
6.2.- Elaboración de ítems correspondientes a “toma de decisiones”	71
6.3.- Elaboración de ítems correspondientes a “asertividad”	77
6.4.- Depuración de reactivos por jueceo	83
6.5.- Valores asignados a las opciones múltiples	105
6.6.- Aplicación del instrumento piloto	114
6.7.- Depuración de reactivos	121
6.8.- Confiabilidad del instrumento	137
6.9.- Validez del instrumento	140
6.10.- Normas específicas	142
CONCLUSIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	146

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con la finalidad de elaborar un instrumento que permitiese medir las competencias laborales necesarias para cubrir el puesto del jefe de selección de personal de una empresa, para ello se procedió a la revisión teórica de la forma de construir instrumentos y de las categorías a valorar, posteriormente se procedió a la elaboración de ítems, conforme al procedimiento establecido para llevarlo a cabo.

Estos ítems que fueron aplicados a sujetos que cubrían las características fundamentales de la población en estudio, es decir, estudiantes de Psicología próximos a concluir la licenciatura y que pueden ser aspirantes a ocupar el puesto de jefe de selección en una organización.

A fin de seleccionar los mejores reactivos se siguió el procedimiento que consiste en la depuración de reactivos partiendo de un total de 136 que después de ser sometidos al escrutinio de expertos y de haber sido depurados estadísticamente a través de los índices de discriminación y dificultad, fueron reducidos a 39 reactivos para determinar lo que será el instrumento definitivo.

Así mismo a fin de analizar su carácter científico, fueron determinados sus índices de confiabilidad a través del método de consistencia interna que arrojó un índice de .80 y por otro lado su validez a través del procedimiento de análisis de contenido y coeficiente biserial puntual que osciló entre .24 a .85

Una vez satisfechos estos requisitos, puede decirse que el instrumento cumplió las expectativas en cuanto a ofrecer la alternativa como instrumento auxiliar para medir las competencias laborales necesarias para cubrir el puesto de selección de personal.

Si bien cabe reconocer sus limitaciones tales como que este instrumento está diseñado para una población pequeña, es decir, que sólo sirve para la aplicación de un puesto en específico donde por lo general, en las empresas existe una sola persona cubriendo el puesto de jefe de selección, asimismo la población con la que se hizo el estudio es muy pequeña, lo que limita la posibilidad de generalización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas están cambiando los procedimientos de contratación de personal que pasarán a formar parte de una organización por lo que la psicología industrial está pasando a ser un área de suma importancia en la instituciones. Asimismo, y no solo dentro del área laboral, hoy en día es muy mencionado el término de “competencias” que las empresas exigen como requisito fundamental para cubrir un puesto.

Al hablar de competencias no es más que el sinónimo de “habilidades” que debe poseer una persona. Por lo general tanto en el sector público como en el sector privado la persona encargada de la contratación de los nuevos elementos que se integrarán a una organización es el psicólogo industrial o también conocido como jefe de selección. El psicólogo industrial es la persona que cuenta o debe contar con los conocimientos y las herramientas necesarias para realizar este proceso.

En este sentido, es importante resaltar que también el psicólogo industrial debe contar con una serie de competencias de las cuales se hablará en los próximos capítulos para que realice un proceso de selección eficiente y de la manera más objetiva. Es por eso que en esta investigación se pretende crear un instrumento de medición de competencias dirigido a psicólogos industriales para cubrir el puesto de jefe de selección en una empresa.

La importancia de crear un instrumento que facilite y mida las competencias necesarias en el psicólogo laboral radica en la relevancia de seleccionar al mejor candidato a cubrir el puesto de jefe de selección para una organización. Así la empresa contará con una herramienta que le ayude a elegir a un buen seleccionador.

A fin de cumplir el objetivo propuesto, esta investigación cuenta con una serie de cinco capítulos en los cuales se abordarán temas que son de utilidad para este trabajo. En el capítulo 1 que trata sobre Psicología Industrial se tocarán los subtemas sobre concepto de Psicología Industrial, el surgimiento de ésta tanto en Europa como en nuestro país, el desarrollo histórico de la relación laboral en México hasta nuestros días. Es importante conocer cuáles son las principales funciones del psicólogo industrial dentro de una organización al igual que las técnicas que suele emplear dentro de una empresa y los requisitos que debe cumplir como cualquier otro candidato a cubrir un puesto.

En el capítulo 2, que básicamente trata sobre reclutamiento y selección, se hablará de todo el proceso por el cuál debe pasar un candidato para ser seleccionado, es por eso que se abordarán subtemas desde la vacante y requisición de personal, así como definiciones de reclutamiento y selección, las principales fuentes que suele utilizar para atraer al personal, así como las técnicas de selección hasta llegar al apartado donde se hablará de la contratación del candidato y la inducción que debe otorgársele al ingresar a una empresa.

El capítulo 3 que se titula competencias, se revisarán diferentes definiciones de varios autores sobre que son las competencias, es importante conocer los pasos que hay que seguir para detectar las competencias necesarias para el puesto. Existen diferentes tipos de competencias que diferencian a cualquier puesto, es por eso que se debe identificar cuáles son aquellas competencias que necesita una empresa. Se mencionará la relación existente con el proceso de selección y para esta investigación se describirán el liderazgo, la toma de decisiones y la asertividad, competencias útiles para este trabajo.

El cuarto capítulo titulado medición, se mencionarán las hipótesis a comprobar con la creación del instrumento, se abarcará los requisitos que se deben cumplir para hacer uso de los tests, también se hablará de los procedimientos de construcción de un test así como de la preparación de los reactivos para el instrumento, los índices de dificultad y discriminación para eliminación de los reactivos, la confiabilidad y la validez que son básicas para garantizar un buen instrumento y la estandarización.

El quinto y último capítulo que corresponde a la elaboración del instrumento, donde se mencionará el objetivo que tiene la creación de este instrumento, se describirán los ítems que se elaboraron para medir las competencias de liderazgo, toma de decisiones y asertividad, se explicará paso a paso como se realizó la depuración de los reactivos apoyado por el método de jueceo así como la aplicación del instrumento piloto una vez jueceado por los expertos.

También se explicará cómo se realizó la eliminación de reactivos con el índice de discriminación para tener como resultado final el instrumento definitivo de esta investigación así como la confiabilidad, la validez y las tablas correspondientes a las normas específicas del instrumento de medición, concluyendo con los análisis de esta investigación.

CAPÍTULO 1

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

En este capítulo, se revisará lo que es la psicología industrial, se tocarán temas como concepto de psicología laboral así como las funciones que desempeña el psicólogo dentro de una organización. Así mismo, se considera importante presentar los antecedentes laborales del país que llevaron a la psicología a introducirse en este campo, las áreas donde se puede desenvolver el psicólogo las cuales le permitirán tener un desarrollo profesional dentro o fuera de la organización, así como las técnicas que suele emplear para sus funciones y los requisitos que deben cubrir para el puesto.

1.1 Qué es la Psicología Industrial

“La psicología industrial es aquella que va a estudiar cómo se adaptan los empleados al ambiente social de las organizaciones humanas complejas, aborda cuestiones sobre la motivación laboral, la satisfacción en el trabajo, los aspectos grupales y el liderazgo”¹.

La psicología industrial va mucho más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, ya que muchos de los factores de la conducta laboral no siempre están en el escenario laboral, así los aspectos familiares y culturales repercuten también en la conducta laboral y de hecho, es indiscutible la influencia de la personalidad del trabajador en su desempeño

La psicología industrial se preocupa por las conductas de trabajo de los colaboradores en la empresa así como de las conductas que no tiene que ver con el trabajo. La psicología se centra en el impacto que hay entre el trabajo y la vida personal del empleado y viceversa. La psicología laboral debe tener la capacidad de reconocer la interdependencia de las personas, organizaciones y sociedad, así como los cambios que se vayan dando a nivel gubernamental, impacto en los consumidores y la constante evolución en la fuerza laboral.

1.2 Surgimiento de la psicología industrial

Es importante conocer el origen de la psicología industrial desde sus primeros estudios en Europa hasta como fue incorporándose a nuestro país, por lo que se presenta a continuación una breve descripción de estos sucesos ocurridos en el viejo continente y cómo poco a poco fue tomando terreno en México lo que hoy en día es un área indispensable en cualquier empresa para la contratación del personal altamente calificado para el desempeño de un puesto

¹ G. Morris Ch. Introducción a la psicología. Ed. Prentice Hall. México. 2001. pp 451

Origen de la psicología industrial en Europa

La psicología industrial surge formalmente a principios del siglo XX a raíz de la necesidad de resolver un problema práctico y las constantes crisis. Su fundador es Walter Dill Scott, quién en 1901, se pronunció a favor de la aplicaciones de la psicología a la publicidad. En 1903 escribe el libro “The Theory Of Advertising” (la teoría de la publicidad), este libro fue el primero que trató de psicología en el aspecto del mundo laboral.

“El término de psicología Industrial fue acuñado por primera vez y por error en un discurso presentado por el presidente de la Asociación de Psicólogos Americana (APA) W. L. Bryan en 1904, donde este precursor de la psicología industrial se mostraba partidario de estudiar el comportamiento tal y como ocurría en la vida cotidiana”². Sin embargo, hubo una confusión tipográfica y el término “psicología *individual*” fue sustituido por el de psicología *industrial*”.

En 1913 el psicólogo alemán (y profesor de Harvard) Hugo Münsterberg publica el libro “Psychology of Industrial Efficiency” (psicología de la eficiencia industrial), sin embargo, no fue hasta la Primera Guerra Mundial donde la psicología industrial marca su nacimiento como una disciplina de mucha importancia dando origen a dos test: el Army Alfa para alfabetos y el Army Beta para analfabetos, creados por un grupo de psicólogos con la necesidad de seleccionar y calificar a los militares.

El éxito que tuvieron las pruebas permitió el desarrollo de otros test para la selección de los militares así como el adiestramiento de pilotos. Al término de la guerra, otros organismos que utilizaban diferentes métodos de selección se percataron de la utilidad de los test, por lo que la psicología industrial comienza a tener mayor actividad en el ramo.

En 1924 el campo de la psicología industrial crece gracias a los estudios de Hawthore, quien comienza con la investigación de aspectos físicos del ambiente de trabajo en la eficiencia del empleado, por lo que se llegó a la conclusión de que otros factores como el ambiente laboral, actitudes de los empleados en su puesto, la comunicación, etc., influyen de manera directa en la eficiencia, motivación y satisfacción en el trabajo.

Durante la Segunda Guerra Mundial, ingenieros y psicólogos se juntan para diseñar el nuevo armamento y equipo militar que será utilizado con el objetivo de que éste sea mucho más fácil de manipular. Para 1945, Estados Unidos comienza el desarrollo de tecnología así como el crecimiento en las empresas, al crearse nuevos métodos y técnicas de fabricación, surge la necesidad de enseñarle al

² Dr. Peña G. Una introducción a la psicología. Publicaciones UCAB. Venezuela. 2006. Pp 463

obrero a utilizar las nuevas máquinas, por lo que el campo de la psicología industrial presenta un crecimiento así como los psicólogos especializados en ésta área.

En 1970, la psicología industrial se separa de la Asociación de Psicólogos Americana (APA) para nombrarse División de Psicología Industrial y Organizacional, con el objeto de incorporar a las empresas las nuevas tendencias.

Origen de la psicología industrial en México

Mientras que la psicología industrial comenzaba a tomar mucha fuerza en Europa, en el año de 1923 en México, la postura de la psicología se encaminaba a la orientación clínica. El Departamento del Distrito Federal crea el área o departamento de psicología donde el principal objetivo era reclutar al nuevo cuerpo policiaco y de tránsito por lo que se hizo la adaptación del test de Binet. Con ésta y otras pruebas que fueron surgiendo con el paso del tiempo, estas herramientas se convertirían en el acceso al mercado laboral para la psicología industrial.

La investigación jugó un papel importante en aquellos tiempos, ante la necesidad surgieron investigadores como el doctor José Gómez Robledo, quien contribuyó a elaborar pruebas psicológicas, también realizó estudios de psicología en el mexicano y brindó orientación de carácter laboral a la psicología industrial.

En 1929, se crea la Confederación Patronal cuyo objetivo era medir las relaciones entre obrero-patrón con el fin de encontrar soluciones a los conflictos que se presentaban ante la problemática social. Teléfonos de México en 1938, funda la Escuela Tecnológica con el fin de adiestrar técnicamente a todos los trabajadores debido al avance tecnológico de esos tiempos.

En ese mismo año, la UNAM inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras la carrera de Psicología, aún con atraso en conocimientos e información por casi 30 años de ventaja que llevaba Europa, sin embargo no estaban definidas las áreas de esta nueva carrera por lo que a la psicología industrial le faltaba mucho por alcanzar un nivel.

Las empresas comenzaban a tener un mayor interés por la industrialización en el país, dándole mayor importancia a los recursos humanos por lo que el factor de trabajador o empleado fue tomado en cuenta para brindarle mejor selección y capacitación en su puesto. Durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a la organización, por lo que se crea el Departamento de Investigaciones Especiales teniendo como director al Doctor Alfonso Quiroz

Cuarón, quien se enfoca a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos.

En 1947 el Banco de Comercio incorpora la selección de personal, con iniciativa del Doctor Germán Herrera, quien hace uso de la misma batería de pruebas que ocupaba el Banco de México. En 1949 se instala el Instituto de Personal en el Distrito Federal, ésta organización brindaba servicios a las empresas que no contaban con el personal o los recursos necesarios para instalar un departamento psicológico así la psicología podía difundirse a través de este medio.

En ese mismo año, el ingeniero David Mehel introduce la aplicación de pruebas psicométricas en Teléfonos de México para la contratación y promoción de los empleados de dicha organización. Para 1959 la psicología comenzaba a tener mayor presencia en el Sector Público, tal es el caso de la Comisión Federal de Electricidad, esta institución gubernamental contrata varios psicólogos para incorporarse a la selección de personal y a la investigación psicométrica adaptando pruebas como el Army Beta, Dominós y Wais para su aplicación en México.

En el año de 1967, La UNAM introduce oficialmente las áreas de Psicología del Trabajo y Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología. En mayo de 1970 se funda la Asociación de Psicólogos Industriales A. C. debido a los cambios que se estaban produciendo en el país con el objetivo de enriquecer la preparación profesional de psicólogos encaminados a la industria.

1.3 Desarrollo histórico de la relación laboral en México

A fin de entender el surgimiento de la Psicología Industrial en México, es importante puntualizar como se ha percibido al trabajador a través de la historia de nuestro país, por lo que a continuación se hace una breve descripción de eventos que con el paso del tiempo modificaron las relaciones laborales entre colaborador/patrón.

a) Época prehispánica

- La principal actividad económica era la “agricultura”.
- En México durante la época prehispánica no existía tanto la esclavitud.
- El trabajo hacia “dignas” a las personas.

b) Época colonial (la conquista de México)

- La esclavitud prevalece en México durante la época colonial, surgen las “encomiendas”, donde el encomendero daba protección al esclavo, para que éste trabajara la tierra.

- Felipe I (1593) ordena que los salarios tienen que ser justos y el trabajo tienen que ser voluntario, con una jornada de ocho horas de labores.
 - En el año de 1582 surge la primera huelga (por los músicos de la Iglesia) en el continente americano, aún no existían los “sindicatos” como tal, pero se llega a una negociación con la Iglesia.
- c) La Independencia de México (1810)
- Miguel Hidalgo encabeza la lucha por la liberación de la esclavitud en el país.
 - Hidalgo promueve que aquella persona que tuviera en su poder a un esclavo, estaba condenado a la pena de muerte.
 - José María Morelos promueve que todas las personas tengan derecho a la educación.
 - Surge la Constitución de Apatzingán, donde decía que las personas podían escoger y dedicarse al trabajo que quisieran realizar.
- d) La Reforma
- El país pierde la mitad del territorio mexicano.
 - Surge la actividad minera en México, así como los primeros “obreros”.
- e) El Porfiriato
- Porfirio Díaz importa la máquina de vapor al país.
 - Trae capital extranjero (Francia) para invertir en el territorio.
 - Las fábricas en el país van en aumento así como la mano de obra extranjera.
- f) La Revolución Mexicana (1910)
- Surgen las huelgas de las minas de Cananúa y Rio Blanco.
 - Las peticiones de las huelgas eran salarios más justos, reducción de la jornada laboral, que los niños y las mujeres no debían de trabajar, que se elevara el porcentaje de trabajadores mexicanos y no el de extranjeros.
 - El 5 de febrero de 1917 se crea la “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” y surgen los “sindicatos”.
- g) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917)
- Se establece el artículo 123 (derechos de los trabajadores).
 - En 1931 surge la Ley Federal del Trabajo.
 - Se da la expropiación petrolera Con Lázaro Cárdenas
 - En 1940 se crea el Registro y Control de Asistencia, para el pago de cuotas del Seguro Social y la elaboración del pago de nóminas

- h) Segunda Guerra Mundial (1943)
 - Existía mucha industria en el país, así como las técnicas y todo lo que se necesitaba para operar las máquinas.

- i) Década de los años 50's
 - Surge la carrera de análisis y evaluación de puestos.
 - Se crea el departamento de selección y capacitación de personal.

- j) Década de los 60's
 - Surge el área de Relaciones Laborales (relación entre obrero-patrón), aquí se dan las relaciones o acuerdos con el sindicato.
 - Se crean los contratos colectivos, donde las condiciones son iguales para todos los trabajadores.

- k) Década de los 70's
 - Se crea el departamento de "Recursos Humanos".
 - Se le da auge al área de capacitación.
 - Surge la administración por objetivos, así como el desarrollo organizacional y la autorrealización.
 - Por decreto presidencial, de manera obligatoria se dan los aumentos generales al salario de los trabajadores.

- l) Década de los 80's
 - Hay inflación y devaluación de la moneda en el país.
 - Muchas empresas empiezan a quebrar por lo que hay muchos despidos.
 - Surge la planeación estratégica de Recursos Humanos, donde se comienza a hablar de la "calidad total" (que viene de Japón).

- m) Década de los 90's
 - Se da el Tratado de Libre Comercio -TLC- (o lo que es mejor conocido como la globalización) entre México, Estados Unidos y Canadá.
 - México ingresa a la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) donde es evaluado a nivel educativo, cultural, económico, etc.
 - Surgen las "consultorias", donde el objetivo es contratar a los mejores expertos para incrementar la calidad y la organización de una empresa, por ende se crean los congresos a niveles empresariales.

- n) Siglo XXI
 - Se cambia el término de "empleado" por el de "colaborador" de una empresa.

- Se da la gestión del talento humano, así como la evaluación del desempeño de los colaboradores.

1.4 Funciones del Psicólogo Industrial.

El psicólogo industrial surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral que busca la adaptación del hombre a la tarea y sus diversas exigencias en el trabajo. “Por lo que una de las funciones del psicólogo laboral es estudiar la repercusión de los elementos formales e informales de la empresa tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de trabajo”³.

Otra de las funciones principales que tiene es la de intervenir, diagnosticar y evaluar para la resolución eficiente de las demandas de las empresas e instituciones así como su impacto en la sociedad, innovando procesos dentro del marco académico, profesional y ético para resolver problemas como:

- Identificar, aplicar métodos y técnicas psicológicas a la solución de problemas laborales.
- Mejorar condiciones y sistemas de trabajo en las organizaciones.
- Diseñar, coordinar, impartir y evaluar cursos de capacitación y desarrollo del personal.
- Ubicar a las personas en el puesto adecuado según habilidades, conocimientos y actitudes.
- Ayudar a resolver problemas de relaciones humanas, motivación e insatisfacción laboral.
- Desarrollar un clima organizacional favorable para el trabajador y la empresa.
- Disminuir problemas de ausentismo y rotación de personal.
- Elaborar planes de carrera-vida para el personal dentro de la empresa.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) considera que el psicólogo laboral se encarga de realizar diagnósticos, selección, reclutamiento y capacitación de personal para diferentes puestos en empresas y organizaciones.

El psicólogo laboral realizará un análisis crítico de las diferentes aproximaciones teóricas de la psicología, con el fin de seleccionar el método de trabajo que se adecue para realizar el análisis y la intervención en diversos problemas, también desarrollará una actitud crítica y responsable respecto al ejercicio profesional.

Asimismo, contará con las habilidades que le permitan participar en proyectos de trabajo, desarrollar su metodología de trabajo fundamental en la detección, análisis, diseño, intervención, evaluación e interpretación de resultados. También

³ Zepeda F. Psicología organizacional. Ed. Pearson Addison Wesley. México. 1999. pp. 3

poseerá habilidades que le permitan desarrollar una forma de trabajo independiente tendiendo al compromiso social con respecto a su formación.

El campo de trabajo para el psicólogo industrial le permite desarrollarse en empresas privadas e instituciones públicas, organizaciones dirigidas a diversas actividades de servicio a la comunidad así como en dependencias gubernamentales.

Actualmente, en nuestro país el psicólogo industrial ocupa un lugar importante dentro las organizaciones, aunque cabe señalar que no en todas las empresas existen plazas para desempeñar su función, y si existen, no siempre están bien remuneradas, sin embargo esto no ha impedido que el psicólogo laboral pueda ubicarse de forma exitosa en diversas áreas como jefes de personal, asesores y directivos.

“La siguiente tabla (1), nos indica cuales son las principales áreas o departamentos donde el psicólogo laboral puede realizar su trabajo en una organización”⁴.

ÁREA	ACTIVIDADES POR REALIZAR
Selección y ubicación	Desarrollo de pruebas
	Validación de pruebas
	Análisis de puestos
	Identificación del potencial gerencial
	Defensa de las pruebas contra demandas legales
Capacitación y desarrollo	Detección de necesidades de capacitación y desarrollo
	Diseño e implantación de programas de capacitación
	Evaluación del curso de capacitación
	Planeación y desarrollo de una carrera
Desarrollo organizacional	Análisis de la estructura organizacional
	Maximizar la satisfacción y efectividad de los empleados

⁴ J. Landy F. *Psicología industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional*. Ed. Mc Graw Hill. México. 2005. pp. 7

	Facilitar el cambio organizacional
Evaluación del desempeño	Desarrollo de medidas del desempeño
	Medición de los beneficios económicos por el desempeño
	Introducción de sistemas de evaluación del desempeño
Calidad de vida en el trabajo	Identificación de factores asociados con la satisfacción laboral
	Reducción del estrés en el ambiente laboral
	Diseño de puestos para hacerlos más significativos
Ingeniería psicológica	Diseño de ambientes laborales
	Optimización de la efectividad persona-máquina
	Diseño de ambientes seguros
Miembro del equipo directivo, gerencial, director o vicepresidente de:	Personal
	Recursos Humanos
	Planeación organizacional
	Desarrollo organizacional
	Desarrollo ejecutivo
	Desarrollo de personal
	Investigación de personal
	Relaciones laborales
Profesor titular, asociado o asistente de:	Capacitación
	Psicología
	Administración
	Conducta organizacional
	Relaciones industriales
Recursos humanos	
Consultor corporativo	
Consultor privado	
Investigador	Sector público
	sector privado
	En publicación de pruebas

Tabla 1

1.5 Técnicas empleadas por el psicólogo industrial

Para su desempeño profesional el psicólogo emplea diferentes técnicas e instrumentos como:

- **Entrevistas** : Técnica que , debido a su importancia para este estudio, será retomada en el capítulo 2
- **Encuestas**.- “Técnica de recopilación de datos que implica el uso de un cuestionario administrado a un grupo de individuos”⁵.
- **Cuestionarios**.- “Sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador”⁶.
- **Pruebas psicométricas** que serán mencionadas en el capítulo 2
- **La observación**.- “Observar supone indagación, contemplación, expectación, vigilancia, atención y todo ello, además, comprende el registro sistemático de los patrones conductuales del objeto de nuestra observación (personas y sucesos)”⁷.
- **Análisis formales**.- Interpretará aquellos resultados con la finalidad de integrar un diagnóstico con al análisis correspondiente a lo obtenido en el uso de cualquier técnica anterior.

Dependiendo del problema, interviene en los niveles preventivos y de rehabilitación con diferentes enfoques y modelos psicoterapéuticos, terapias psicológicas, dinámica de grupos, sensibilización y educación en la diversas áreas del desarrollo humano.

Hoy se ocupan otras herramientas que son de mucho apoyo y utilidad para el trabajo del psicólogo, estas técnicas han tenido mucho éxito y han facilitado el proceso de selección de personal en una empresa. Algunas de las nuevas técnicas empleadas por el psicólogo industrial son **1) role playing, 2) técnicas de simulación, 3) método Phillips 66.**

1.5.1 Role playing

Se le conoce como representación o dramatización de roles, ésta técnica parte de la psicología clínica en donde J.L. Moreno pedía a sus pacientes realizar el “juego de papeles”, con la aplicación de ésta herramienta el paciente expresaba mejor

⁵ W. Michael T. Encuestas: guía para electores. Ed. Siglo Veintiuno Editores. México. 1997. pp 19

⁶ Córdoba G. Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. Ed. Limusa Noriega Ediciones. México. 2004. pp.29

⁷ Báez J. Investigación cualitativa. ESIC Editorial. España. pp 173

sus emociones y se daba el “**insigth**”, es decir, el paciente podía darse cuenta de “algo” o hacia conciencia sobre lo que le estaba sucediendo. Esto ayudaba a identificar el problema, a ver que fuerzas operaban en el conflicto, se pedían opiniones y facilitaba el proceso terapéutico.

En la administración intervienen los psicólogos laborales con fines de desarrollo de habilidades y se utiliza como herramienta que facilita el diagnóstico de habilidades gerenciales y el desarrollo de las mismas. Existen dos tipos de dramatización de roles:

1) **Dramatización estructurada.**- Es aquella que va a seguir líneas y pautas previamente diseñadas.

- Características de la dramatización estructurada:

- a) Está planeada.
- b) Tiene ciertas instrucciones que deben seguirse.
- c) Generalmente implican o llevan una preparación previa.
- d) Concluyen con una recolección de datos.
- e) Se pone en puesta un plan de capacitación o desarrollo.

2) **Dramatización espontánea.**- Este tipo de dramatización contiene líneas de acción y no hay una preparación previa para su aplicación.

- Características de la dramatización espontánea:

- a) El sujeto dramatiza de forma espontánea
- b) Generalmente se le pide a la persona que exagere su dramatización esto con el fin de que el sujeto proyecte muchas cosas.
- c) Se recolecta la información para su análisis
- d) Se da capacitación o se implementa un programa de desarrollo.

Características generales de la técnica de Role Playing

- Se debe cuidar la asignación de los papeles.
- Pedirle a los participantes que la representación de las conductas sean lo más reales posibles.
- La espontaneidad
- Esta técnica requiere experimentación y práctica.
- La dramatización nos permite tener la retroalimentación y el análisis de los datos obtenidos.
- Ésta representación nos permite tener dos cosas: una detección de necesidades de capacitación (DNC) y un plan de desarrollo.

1.5.2 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación van a ser un ejercicio en el cual se utiliza como modelo una situación de trabajo en donde un grupo de personas, recrea lo más fielmente posible dicha situación permitiendo la exposición de diversas formas de conductas para la toma de decisiones. Tiene como objetivo la evaluación para la toma de decisiones, de la selección de personal, de la capacitación así como la evaluación para la promoción de ejecutivos.

Estas técnicas surgen de la administración por los años 60's y 70's y no de la clínica, se apoyan mucho del roll playing, aquí existen pautas marcadas o situaciones definidas. En ésta técnica se hace una simulación, no una exageración. Suelen requerir una gran preparación y son muy costosas.

Características de la técnica de simulación

- Evalúa programas de capacitación
- Nos brinda retroalimentación
- Genera cambios de actitudes o comportamientos.

1.5.3 Método Phillips 66

El método Phillips 66 va a ser una técnica que le permitirá al psicólogo laboral descomponer un grupo numeroso en unidades pequeñas, es decir, en grupos de 6 personas cada uno, con el objetivo de facilitar la discusión de un tema en particular.

Características del método Phillips 66

- Este método permite la participación de todos los miembros que integran los grupos.
- Estimula la creación de ideas.
- Ésta técnica permite que los individuos se identifiquen con el problema que se está tratando.
- Es un método rápido para obtener información.

Ésta técnica es muy útil para:

- 1) Conducir dinámicas de grupo.
- 2) Para despertar el interés del auditorio antes de comenzar a hablar sobre un tema.
- 3) Para aumentar la intervención de los participantes.

1.6 Requisitos que debe cubrir el psicólogo industrial

Hoy en día, algunos medios electrónicos como occ, portal del empleo, manpower y adecco, mencionan que el psicólogo laboral será la persona que coordinará y dará seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal, entrevistará y evaluará a los candidatos a ingresar a la compañía de acuerdo a los requerimientos definidos a través del manejo de entrevistas profundas por competencias.

También hará la aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, debe poseer conocimientos básicos en la elaboración de nómina, llevar un control de expedientes del personal, realizar contratos, manejo de personal, detección de necesidades, desarrollar e implantar programas de capacitación, manejo de la Ley Federal del Trabajo así como la Ley del Seguro Social.

Otro de los requisitos que el psicólogo laboral debe poseer son normas éticas en relación a su trabajo y tener la convicción de que todo trabajo que realiza es de mucha seriedad y trascendencia ya que el más pequeño de sus actos y afirmaciones tendrán una importante repercusión no solo en su desempeño sino también en el de muchos otros.

El psicólogo debe destacar por tener ciertas habilidades o competencias básicas para cubrir una jefatura o gerencia, algunas de éstas tan esenciales que repercuten en el trabajo tales como **liderazgo, toma de decisiones y asertividad** (estas competencias se abordarán en el capítulo 3). Si por alguna razón, el candidato no posee alguna de las competencias mencionadas, es posible que sea rechazado en el proceso de selección, ya que las organizaciones buscan personal altamente calificado y que proporcione los mejores resultados en el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En este capítulo se hará una revisión de las características fundamentales de este proceso, considerando que justamente se elaborará un instrumento que permita valorar el potencial del desempeño del psicólogo en el ámbito laboral.

2.1 Vacante y requisición de personal

Todo proceso de selección de personal comienza desde el surgimiento de una vacante, ya sea porque se ha creado una nueva plaza, por despido de algún colaborador, por una renuncia, incapacidad (siempre y cuando sea muy larga) o porque se promueve una persona, todo esto con la necesidad de contratar a la persona indicada para cubrir el puesto.

Por lo tanto el área que solicita al nuevo empleado, notificará al departamento de reclutamiento y selección por medio de la requisición de personal con previa autorización sobre el puesto.

2.2 Reclutamiento.

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar”.⁸

Una de las tareas del reclutamiento es funcionar como un proceso de comunicación en donde se divulga y se ofrecen oportunidades de empleo. El reclutamiento puede ser de dos tipos: interno y externo.

El reclutamiento interno va dirigido a los empleados que trabajan en la misma organización, para promoverlos o transferirlos a actividades más complejas las cuales requerirán de mayor responsabilidad. El reclutamiento externo se dirige a los candidatos que se encuentran fuera de la organización y que por diversas fuentes y medios de comunicación buscan la oportunidad de someterse al proceso de selección de personal.

Ventajas del reclutamiento interno:

- Se aprovecha mejor el potencial o el talento humano de la organización
- Motiva a los actuales empleados al desarrollo profesional

⁸ Chiavenato I. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2003. Pág 95

- Incentiva la fidelidad y la permanencia de los colaboradores dentro de la organización
- El costo es mucho menor que el del reclutamiento externo

Desventajas del reclutamiento interno:

- No permite el ingreso de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Conserva y mantiene la cultura organizacional existente

El reclutamiento externo se va a dedicar a una amplia posibilidad de candidatos que buscan ingresar al campo laboral. El campo de acción del reclutamiento externo, en muchas ocasiones es inmenso, lo que puede tener como consecuencia que las publicaciones de sus vacantes no sean bien percibidas por los candidatos.

Ventajas del reclutamiento externo:

- Permite la introducción de nuevas ideas a la organización, es decir, no cierra el ingreso de nuevos talentos, de habilidades y expectativas.
- Incrementa nuevos conocimientos y destrezas, lo que permite el enriquecimiento intelectual.
- Permite la interacción entre las empresas y los candidatos.

Algunas desventajas que podría tener el reclutamiento externo son:

- Reduce la fidelidad de los empleados a mantenerse en la organización ya que se ofrece una amplia gama de oportunidades.
- Es necesario la aplicación de técnicas que faciliten la selección para elegir a los candidatos, lo que representa un costo mayor.

Existen diferentes tipos de fuentes y medios de reclutamiento que con frecuencia suelen ser utilizados para la publicación de alguna vacante, estos van desde los medios gratuitos hasta los más costosos, pero la elección de algún medio de reclutamiento dependerá del tipo de puesto que se está buscando para ser cubierto como se muestra en la tabla 2:

- Puestos directivos o gerenciales (1)
- Puestos para administrativos o mandos medios (2)
- Puestos operativos (3)

MEDIOS Y FUENTES	COSTO APROXIMADO MENSUAL	A QUE PUESTOS VA DIRIGIDO
MEDIOS ELECTRÓNICOS	\$ 2,000.00	1 - 2
PERIÓDICO	\$ 1,000.00	1 - 2 - 3
REVISTAS	\$ -	1 - 2 - 3
FALDA HAWAIANA	\$ 200.00	3
MANTAS	\$ 500.00	2 - 3
ANUNCIOS ESPECTACULARES	\$ 6,000.00	2 - 3
RADIO	\$ 80,000.00	2 - 3
TELEVISION	\$ 200,000.00	2 - 3
FERIAS DE TRABAJO	\$ 3,000.00	1 - 2 - 3
AGENCIAS DE TRABAJO	LA AGENCIA COBRA A LA EMPRESA SOLICITANTE APROX. DE 15 SALARIOS MÍNIMOS HACIA ARRIBA	1
	DE 6 A 10 SALARIOS MÍNIMOS	2
	DE 1 A 5 SALARIOS MÍNIMOS	3
SINDICATOS	\$ -	3
CARTERA INTERNA	\$ -	1 - 2 - 3
ESCUELAS	\$ -	1 - 2 - 3
BOLSAS DE TRABAJO	\$ -	1 - 2 - 3
STANDS	\$ 5,000.00	2 - 3
POSTERS	\$ 2,000.00	2 - 3

Tabla 2

Cuando se va a elegir algún medio o fuente de reclutamiento, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- 1) La posición del puesto
- 2) Sueldo promedio mensual del puesto
- 3) Grado de dificultad y/o especialidad del puesto para reclutarlo
- 4) Que medio de reclutamiento es más recomendable para utilizar para los puestos
- 5) Cuál es el presupuesto asignado para reclutar el puesto

2.3 Selección de personal

Existen varios conceptos referentes a lo que es la selección de personal, a continuación se hace mención de dos definiciones:

“La selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.”⁹

“Selección es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o las personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento.”¹⁰

Tanto el reclutamiento como la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, pero uno de los objetivos de la selección es escoger a uno de los candidatos que tenga mayores probabilidades de adaptación al cargo y desempeñarlo bien.

Ningún individuo es igual, ya que existe una enorme gama de diferencias individuales en las personas tanto físicas (estatura, peso, sexo, agudeza visual y auditiva, etc.) como psicológicas (carácter, inteligencia, aptitud, liderazgo, asertividad, toma de decisiones, etc.) por lo que la selección de personal es necesaria ya que no todos los candidatos reúnen las mismas condiciones para aprender y realizar el trabajo.

Durante la selección del candidato para el puesto, se van tomando decisiones para ir haciendo una comparación entre las características que ya se conocen del puesto vacante así como las del solicitante. “Para ello la selección de personal implica tres modelos de comportamiento”¹¹:

⁹ Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2000. Pág 238

¹⁰ Ivanchevich J. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 223

¹¹ Esta sección se basa en Antonio Carelli, Selecao de pessoal: uma abordagem empírica, tesis de doctorado, instituto de psicología, Universidad de Sao Paulo, 1972 pp 27-31

- 1) **Modelo de colocación:** Cuando no se contempla el rechazo, en este modelo sólo hay un candidato para una vacante la cuál debe ser cubierta por él, por lo que el candidato tendrá que ser admitido sin objeción alguna.
- 2) **Modelo de selección:** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante, cada candidato se comprara con los requisitos que exija el cargo. En este modelo pueden ocurrir dos alternativas; la aprobación o el rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso ya que hay varios aspirantes para ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado
- 3) **Modelo de clasificación:** En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para un solo candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante, ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser aceptado o rechazado para cubrir el puesto. Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato que será ubicado en el puesto más adecuado a sus características personales.

2.4 Técnicas de selección de personal

Una vez obtenida la información acerca del puesto que va a ocuparse, el siguiente paso es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger al candidato a ocupar la vacante. Estas herramientas ayudarán a los evaluadores a obtener información necesaria del candidato para comparar lo solicitado en la descripción de puestos.

Estas técnicas le permiten al evaluador identificar las características personales del candidato a través de su comportamiento, las técnicas de selección deben tener algunos atributos como rapidez y confiabilidad. Algunas de las técnicas más utilizadas durante el proceso de selección son las entrevistas, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación.

2.4.1 Entrevista

“La entrevista es una comunicación generalmente entre el entrevistado y el entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes”¹².

¹² Grados J. La entrevista en las organizaciones. Ed. manual moderno. México. 2000. Pp 55

Uno de los objetivos principales de la entrevista industrial es obtener la información de la persona que desea cubrir la vacante para ver si la información que estoy obteniendo empata o no con lo que el cargo requiere.

Otro objetivo que tiene la entrevista es la de verificar la constancia de los datos que proporcionó el candidato, sus actitudes, su personalidad, sus conocimientos, su arreglo personal, manejo de la situación. Una característica particular que tiene la entrevista es que carece de bases científicas, por lo que la hace más subjetiva e imprecisa y esto dependerá de la decisión final del entrevistador en la aceptación o el rechazo del candidato para el puesto.

A pesar de la subjetividad y la imprecisión con la que cuenta, la entrevista sigue siendo el método más utilizado en el proceso de selección de personal, aún así debe ser conducida con mucha habilidad y tacto para obtener los resultados y la información necesaria del entrevistado.

Los candidatos que ya fueron reclutados tienen que ser entrevistados para comprobar y verificar si cumplen con los requisitos específicos anunciados en los medios y fuentes ocupados para el reclutamiento. Por lo general, la entrevista la lleva a cabo el departamento de reclutamiento y selección o el gerente o jefe directo del área.

La entrevista industrial debe pasar por unas fases las cuales a continuación se describen:

- 1) **Rapport o rompimiento del hielo.**- en esta fase el entrevistador debe crear un clima de confianza y empatía, el entrevistador debe eliminar la ansiedad en el entrevistado, en esta fase se debe empezar por preguntar los datos personales del entrevistado.
- 2) **Obtención de la información.**- en esta etapa, el psicólogo industrial deberá obtener toda la información de los datos personales, los datos escolares, los laborales y generales de la persona que está siendo entrevistada.
- 3) **Cima o clímax.**- una vez que el entrevistador ya tiene la información necesaria, en esta fase se deberá tomar la decisión, si el candidato es aquella persona que cumple con los requisitos o no para cubrir el puesto vacante.

- 4) **Cierre de la entrevista.**- en esta última etapa, el psicólogo laboral anunciará que está a punto de concluir la entrevista, antes de finalizarla, se recomienda preguntarle al entrevistado si desea agregar algo más, o si tiene alguna duda al respecto sobre algo, si no existe duda o comentario, la entrevista se da por terminada.

Tipos de entrevistas

Existen diferentes tipos de entrevistas que suelen utilizarse en el trabajo – la estructurada o dirigida, la no estructurada o no dirigida y la entrevista por competencias.

- a) **Entrevista estructurada o dirigida.**- Es aquella que va a seguir una frecuencia fija en las preguntas que se van haciendo, es decir, se va a llevar un guión claramente definido, por lo general las respuestas que va proporcionando el entrevistado son anotadas debajo de la pregunta, las cuales servirán para evaluar si estas respuestas son aceptables o no. Por lo general, en el uso de estas entrevistas se hacen las mismas preguntas al candidato o los solicitantes de un puesto, por consiguiente, este tipo de entrevista suelen ser más confiables y válidas.
- b) **Entrevista no estructurada o no dirigida.**- Es aquella en donde el entrevistador hará preguntas que se le vienen a la mente, por lo general en este tipo de entrevistas las preguntas pueden ser abiertas o cerradas:
- **Abiertas:** preguntas sobre conocimientos, de opinión, experiencia laboral.
 - **Cerradas:** las respuestas son dicotómicas (sí o no), de opción múltiple o politómicas.

En la entrevista no dirigida, el entrevistador profundizará en los puntos que son de interés a medida que se van presentando las respuestas a sus preguntas. La ausencia de un formato o de una estructura en este tipo de entrevista, permite al entrevistador hacer preguntas de seguimiento, basándose en lo último que ha mencionado el candidato y profundizar en los aspectos de importancia a medida que se van presentando.

- c) **Entrevista por competencias.**- este tipo de entrevistas es fundamental para las empresas que siguen un esquema global de gestión de competencias, además hace más objetiva la selección del candidato, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. Este tipo de herramienta se utiliza de acuerdo al nivel del puesto vacante y se incluye durante el proceso de la entrevista.

2.4.2 Evaluación psicológica

La etapa más importante de la selección de personal sin duda es la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato, esto se lleva a cabo por medio de la aplicación de instrumentos psicológicos que deben ser seleccionados tomando en consideración algunos aspectos como:

- Nivel de escolaridad
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación y costo

“Una batería de pruebas psicológicas debe incluir los siguientes aspectos:

- a) Inteligencia: se refiere a la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:
 - Factor G (factor general de inteligencia o CI)
 - Factor E (factores específicos de inteligencia como son capacidad de análisis y síntesis, pensamientos, etc.)
- b) Habilidades: es la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.
- c) Personalidad: es la medición de los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona”¹³.

Lineamientos para la elección de pruebas psicológicas:

- 1) Se debe tener en cuenta el criterio de validez para seleccionar los instrumentos o las pruebas que resulten más idóneos para el puesto.
- 2) Considerar la adaptación de la prueba al contexto en el que se realizará la evaluación.
- 3) Contemplar el requisito de confiabilidad, que hace referencia a la constancia o a cierta estabilidad que debe plasmarse en los resultados cuando se aplica el mismo instrumento en diversas oportunidades.
- 4) Cambiar distintas técnicas en la recolección de evidencias para contar con información válida y significativa.

¹³ Grados J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Ed. Manual Moderno. México. 2003 pp. 229-230

- 5) Seleccionar los instrumentos que resulten más idóneos como herramientas indispensables para recoger y documentar los aspectos a verificar y sus resultados.
- 6) Elaborar cada tipo de instrumento considerando los requisitos básicos para su construcción.
- 7) Analizar la coherencia del planteo realizado antes de avanzar en las etapas siguientes. Requerir en la medida de lo posible la lectura del material y la sugerencia de personas expertas en el rol que no hayan intervenido en el proceso que se ha descrito.

Tipos de pruebas psicológicas

Existen diferentes tipos de pruebas que suelen ser empleadas en las organizaciones para la evaluación de los candidatos, estas pruebas se clasifican en:

1) Pruebas de velocidad y pruebas de poder

Este tipo de pruebas se caracterizan por tener límite de tiempo para la resolución de sus reactivos, de tal manera que muchas personas son incapaces de terminarlo en el tiempo establecido. La calificación de una prueba de velocidad se calcula tomando en cuenta el número de reactivos (o ítems) que fue capaz de contestar correctamente el candidato en el tiempo establecido.

Las pruebas de poder son aquellas que no tienen límites de tiempo tan rígidos, este tipo de pruebas permiten a los evaluados tiempo suficiente para que la mayoría puedan responder a todos los reactivos de la prueba.

2) Pruebas grupales e individuales

La mayoría de las pruebas estandarizadas que existen, pueden aplicarse de forma grupal para evaluar a varios candidatos al mismo puesto. Este tipo de pruebas son muy valiosas ya que reducen costos en tiempo y dinero en evaluar a varios candidatos, una característica que tiene el uso de estas pruebas es que permite probar a varios candidatos de forma simultánea haciendo la evaluación de manera más rápida que de forma individual.

Sin embargo, ciertas pruebas sólo pueden aplicarse de manera individual como las de personalidad y competencias, por ello se recomiendan su uso para cubrir un puesto de alto nivel ejecutivo, como una jefatura o gerencia

por mencionar un ejemplo. Este tipo de pruebas nos permiten tener información individual del candidato que solicita el puesto.

3) Pruebas de lápiz-papel y pruebas de ejecución.

Este tipo de pruebas comúnmente son utilizadas en las empresas, este tipo de instrumentos no requieren la manipulación de algún otro objeto que no sea lápiz y papel para uso. Normalmente estas pruebas son empleadas para conocer la personalidad del sujeto y su relación con el medio que lo rodea. En las pruebas de ejecución se requiere que el individuo manipule algún objeto físico para contestar la prueba, la calificación del reactivo va directamente relacionada con la calidad o cantidad de la manipulación.

4) Pruebas computarizadas

Este tipo de pruebas se caracteriza por el uso y manipulación de una computadora, en donde las teclas y el ratón son usados para seleccionar el reactivo correcto o para dar alguna respuesta donde haya que dar una descripción a la pregunta. Actualmente estos instrumentos son muy utilizados en las organizaciones públicas y privadas, no son muy costosas y los resultados se obtienen en menor cantidad de tiempo.

Clasificación de los test

CLASIFICACIÓN DE LOS TESTS		
1) Operación	a) Proyectivos	
	b) No proyectivos	
	c) Factoriales	
	d) No factoriales	
2) Área	a) Personalidad	Inteligencia
	b) Suficiencia	
		Aptitudes
3) Procedimiento de administración	a) Individual	
	b) Colectivo	

4) Forma de aplicación	a) Mudos
	b) Orales
	c) Escritos
	d) Instrumentales
5) Composición	a) Único
	b) Graduados
	c) Batería
6) Finalidad	a) Cualitativos
	b) Cuantitativos
	c) Diagnóstico
	d) Pronóstico

Tabla 3

- 1) **Operación.-** Se refiere a la forma en que el test va a trabajar, en el caso del aspecto proyectivo es la personalidad y en el aspecto del valor factorial es la correlación que tenga el test con otros similares.
 - a) **Proyectivos.-** “Son pruebas utilizadas en el diagnóstico de la personalidad, las pruebas proyectivas se utilizan formando parte del proceso diagnóstico, en la fase de recopilación de información, en la indicación, planificación y evaluación del tratamiento o como batería mínima en la investigación de determinadas patologías, pruebas que suelen ser presididas de una entrevista clínica o industrial”¹⁴.
 - b) **No proyectivos.-** Se puede apreciar por su estructura que la contestación es limitativa, no aceptando respuestas múltiples
 - c) **Factoriales.-** Este es un método matemático basado en el coeficiente de correlación a través del cual dos test, para conocer las características de uno en función del otro. Spearman llega al conocimiento general de que los test guardan entre sí cierta correlación definiendo dos órdenes de factores: **factor general “G”**, común en correlación en todos los test de una cierta índole y **factor de grupo** siendo común éste en cierto número de test de un mismo tipo.
 - d) **No factoriales.-** No se considera correlación con ningún otro test y su validez estriba en la estandarización que de él se haga.

¹⁴ Vives Ma. Test proyectivos: aplicación al diagnóstico y tratamiento clínicos. Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona. España. 2005. pp23

- 2) **Área.-** Según lo que se desee conocer será el ámbito que se examine.
- a) **Personalidad.-** Los test de este tipo exploran rasgos de personalidad del sujeto como carácter, emociones, la introversión, la extroversión, los intereses, etc.
 - b) **Suficiencia.-** Básicamente este tipo de test, que a su vez se subdivide en test de inteligencia, conocimiento y aptitudes, lo que busca es mensurar la capacidad intelectual, las adquisiciones culturales y las características biológicas respectivamente.
- 3) **Procedimiento de administración.-** Es una forma más en la que se pueden clasificar los test por lo que se refiere a la aplicación de éstos de forma individual o colectiva, es decir, en el primer caso se refiere que se aplicará el test a una sola persona mientras que en el segundo caso la aplicación es para muchas personas.
- 4) **Forma de aplicación.-** Para la ejecución de un test se requieren ciertos materiales para su aplicación, razón por la cual se subdividen de la siguiente manera:
- a) **Mudos.-** Para su resolución, no es necesaria la expresión verbal por parte del examinado.
 - b) **Orales.-** En éste caso, el examinado si tiene que responder verbalmente a las preguntas que se le formulen durante la aplicación del test.
 - c) **Escritos.-** Este tipo de test son los más comunes donde hay que contestar preguntas o resolver problemas, el nombre genérico que se le da a este test es el de “papel y lápiz”.
 - d) **Instrumentales.-** consiste en la práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos y físicos.
- 5) **Composición.-** A fin de llegar al conocimiento de la personalidad o de la suficiencia de un individuo, se le podrán aplicar los siguientes tipos de test:
- a) **Únicos.-** Son los destinados a conocer solo un aspecto del examinado, como una aptitud, inteligencia, memoria, competencia, etc.
 - b) **Graduados.-** Consiste en un conjunto de pruebas con un grado de dificultad con la diferencia de que en este caso se usan varias pruebas similares.
 - c) **Batería.-** Se trata de un conjunto de test destinados a hacer diferentes valoraciones en el examinado.
- 6) **Finalidad.-** Conforme a este concepto los test se dividen en:
- a) **Cualitativos.-** A través de este tipo de test se pretende determinar en el examinado la presencia o la ausencia de un aspecto determinado.
 - b) **Cuantitativos.-** Se pretende cuantificar la presencia cualitativa.

- c) **Diagnóstico.-** Se refiere a la objetividad del grado de desarrollo o ausencia de patología en el individuo.
- d) **Pronóstico.-** Se refiere a la predeterminación del rendimiento del individuo con base en el valor del diagnóstico.

“Competencias mínimas para el uso apropiado de las pruebas

- 1) Evitar errores al calificar y registrar.
- 2) Evitar etiquetar a las personas con términos derogatorios como deshonesto, con base en el puntaje de una prueba que carece de validez.
- 3) Mantener seguros las claves de calificación y los materiales de pruebas psicológicos.
- 4) Observar que todos los examinados sigan las instrucciones para que las calificaciones sean precisas.
- 5) Utilizar escenarios que permitan una ejecución óptima por parte de los examinados como un salón adecuado con bancas, buena iluminación, etc.
- 6) Evitar asesorar o entrenar a los individuos o grupos sobre los reactivos de la prueba, lo que resulta en una representación equivocada de las capacidades y competencias de la persona.
- 7) Voluntad para interpretar y guiar a los examinados en situaciones de asesoría.
- 8) No fotocopiar materiales con derechos de autor.
- 9) Evitar usar hojas de respuestas hechizas que no se alineen en forma apropiada con las claves de calificación.
- 10) Establecer empatía con los examinados para obtener puntajes precisos.
- 11) Evitar contestar preguntas de los examinados con mayor detalle del que permitan los manuales.

12) No asumir que la norma para un empleo aplica para otro diferente (y no asumir que las normas de un grupo automáticamente aplica a otros grupos)".¹⁵

2.5 Contratación

Aún cuando esta etapa y la siguiente realmente no forman parte específicamente del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, se incluyen dado que con ellas se concluye el proceso.

La contratación es la forma oficial en la que el trabajador se integra a la empresa, por medio de un documento en donde se establecen características entre patrón-trabajador. La Ley Federal del Trabajo de México menciona que hay dos tipos de contratos – **por tiempo indefinido**- este tipo de contrato es aquel que no tiene una fecha de termino establecida como tal, salvo que alguna de las dos figuras (patrón-trabajador) decida terminarlo. El otro tipo de contrato que establece la LFT es por **-obra determinada-**, en este contrato es donde existe un proyecto dado o establecido y su característica es que este contrato si tiene fecha límite o vigencia.

Los contratos que suelen hacer las empresas, organizaciones, instituciones públicas, etc., también son de dos tipos:

- a) **Contrato colectivo:** Es aquel en donde existe un acuerdo entre el patrón y uno a varios sindicatos que representan a los trabajadores, también puede ser entre varios patrones y un solo sindicato.
- b) **Contrato individual:** este contrato es únicamente para un sujeto (persona física), lo firman el patrón y el empleado, algunos elementos que contiene este contrato son el nombre del trabajador, registro federal de contribuyentes, giro de la empresa, sueldo, razón social, datos generales, etc. El contrato individual se subdivide en cinco diferentes tipos de contratación:
 - 1) **Por tiempo determinado.-** Es aquel que marca una fecha de inicio pero también tiene una fecha de término.
 - 2) **Por tiempo indefinido.-** La característica de este tipo de contrato es que no tiene vigencia o fecha de vencimiento.
 - 3) **Contrato por honorarios.-** Tipo de contrato en donde se paga al empleado por hora.
 - 4) **Por obra determinada.-** Básicamente este contrato se rige por evento o por obra determinada.

¹⁵ J. Landy Frank. Psicología industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional. Ed. Mc Graw Hill. México. 2005 pp 125

- 5) **Por Destajo.-** Este tipo de contrato se caracteriza en la paga de un porcentaje o por comisión para el empleado.

2.6 Inducción

“La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos”¹⁶.

También se ha definido como el proceso que busca dar toda la información necesaria al nuevo trabajador con el objetivo de adaptarlo lo más rápido y eficazmente posible a la empresa para que sea más productivo.

Normalmente la inducción institucional se da en el primer día de trabajo, esta inducción en promedio dura medio día o un día completo y de manera informal, la inducción se hace desde el primer contacto que tiene el candidato con la empresa.

La inducción parte de dos supuestos:

- a) Se dice que hay que dar inducción al nuevo empleado para bajar los niveles de ansiedad o el temor a lo desconocido.
- b) Si se pretende tener personal identificado con la empresa hay que facilitarse su adaptación.

Algunas desventajas que podrían existir por no dar inducción en una organización son las siguientes:

- a) Puede incentivar las deserciones
- b) Hay decremento en la productividad del empleado
- c) El colaborador puede percibir que la empresa no se le considera como un ser humano.

Tipos de inducción

1) Inducción general de la organización

Generalmente la lleva a cabo la Dirección de Recursos Humanos, a través de alguna de sus áreas. Lo que se hace es lo siguiente: dar la bienvenida, proporcionar la historia o una reseña de la empresa, dar la visión, misión, objetivos y valores de la empresa, hacer mención del reglamento interno de trabajo, hablar sobre las prestaciones y beneficios que otorga la empresa, dar un recorrido por las instalaciones con el nuevo colaborador y por último dar la despedida o cierre de la inducción.

¹⁶ Dessler G. Administración de personal. Ed. Pearson Prentice Hall. octava edición. México. 2001 pp. 249

2) Inducción específica al puesto

Este tipo de inducción suele llevarla el jefe inmediato del puesto, lo que se debe hacer es: Dar la bienvenida al departamento al que pertenecerá el nuevo empleado, presentarlo con todos los compañeros de trabajo, informar de las actividades que realizará en su puesto de trabajo, informarle la ubicación de su lugar de trabajo y las herramientas que la empresa le facilita para su desempeño, si existe un reglamento interno en el área al que pertenece, proporcionárselo, informarle de los horarios de entrada y salida así como los de comida, en general, brindarle la capacitación necesaria para su puesto.

CAPÍTULO 3

COMPETENCIAS

Una vez que se tiene identificada a la probable persona que tiene los conocimientos y la especialidad necesarios para cubrir el puesto, el siguiente paso es analizar las competencias que se exigen para el buen desempeño del trabajo, éstas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de la compañía. Por ello en este capítulo se dará a conocer qué son las competencias y mencionar algunas de éstas que en nuestros días, son requisito indispensable para ingresar al mundo laboral y que forman parte de la evaluación para cubrir una vacante particularmente para el puesto de este estudio.

3.1 Que son las competencias

Algunos autores como Spencer y Spencer definen la competencia como “una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”¹⁷. Así mismo la autora francesa Claude Levy-Leboyer, profesora en psicología industrial, nos resume el tema de la siguiente manera; “las competencias son una lista de comportamiento que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada”¹⁸.

Las competencias se originan en Suiza e Inglaterra, mientras que en México este método de evaluación surge en 1995. Conocer las competencias que posee un candidato para cubrir un puesto, ayuda a predecir comportamientos en una gran variedad de situaciones y desafíos laborales con base a los resultados de calidad esperados por el sector productivo, es decir, estos comportamientos se evaluarán de forma observable.

Las competencias laborales van a reflejar los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Estas son elaboradas por los “comités de organización” que están integrados por empleadores, colaboradores y educadores.

3.2 Pasos para hacer detección de competencias

El principal objetivo que tienen las empresas cuando adoptan el modelo de competencias es el de lograr y hacer competitiva a la organización, por lo que es

¹⁷ Alles M. Elija al mejor, como entrevistar por competencias. Ed. Granica. Argentina. 2008. Pp 105

¹⁸ Ibíd. Pp 107

indispensable conocer cuatro pasos para la detección de estas competencias para un puesto específico.

Primer paso.- Identificar las competencias clave como:

- Misión y visión de la empresa.
- Objetivos de la empresa y plan de acción.
- La cultura de la empresa y su estilo.
- Las competencias requeridas.

Segundo paso.- Detectar en los candidatos las características clave donde hay relación causal con el desempeño en el trabajo.

Tercer paso.- Hacer uso de nuevas herramientas como:

- Nuevos formatos de entrevistas.
- Dinámicas grupales.
- Manual de competencias.

Cuarto paso.- Continuar con el seguimiento de las competencias observadas durante el proceso de selección.

Características de las competencias

- 1) “**Son independientes** de la estructura organizativa de la empresa, las competencias se materializan en los diferentes departamentos de la organización como los conocimientos y comportamientos necesarios para que ese departamento verifique su misión, con independencia de la estructura funcional que la caracteriza en cada momento.
- 2) **Son propias** de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno, es decir, apropiadas para dar respuesta a las necesidades reales de cada organización.
- 3) **Son privativas** de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- 4) **Son modificables y evolucionan** de manera voluntaria, tanto por la persona como la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado o del negocio”¹⁹.

¹⁹ Fernández J. Gestión por competencias. Ed. Prentice Hall Financial Times. España. 2005. pp 34-35-36

3.3 Tipo de competencias

- a) **Competencias de eficacia personal.**- son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona consigo mismo y su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno.
- b) **Competencias de logro y acción.**- se define como la preocupación e interés por trabajar eficazmente, mostrando una fuerte predisposición por emprender acciones encaminadas a mejorar los resultados finales, asegurando la calidad.
- c) **Competencias de influencia.**- Estas competencias se centran en la capacidad de convencer e influir sobre los demás, en el establecimiento de contactos así como la construcción de relaciones y la habilidad para negociar y resolver los conflictos inherentes a toda relación humana.

3.4 Las competencias y el proceso de selección

Al plantearse la selección por competencias, se debe definir además de las competencias necesarias, otras que puedan servirnos de guía o de referencia para generar nuevas competencias. Para lograr esto se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1) Analizar los perfiles en función de las competencias.
- 2) Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- 3) Realizar un diagnóstico de las competencias que se pueden desarrollar
- 4) Eliminar parámetros que no sean de utilidad en la prisa por tomar una decisión.

“Para lograr el talento organizativo, se sugieren dos caminos:

- 1) Seleccionar profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita.
- 2) Generar un entorno organizacional que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización”²⁰.

Dentro de las denominadas competencias gerenciales merece la pena resaltar la capacidad del individuo para participar como miembro totalmente integrado a un equipo de trabajo, aunque no lo lidere y sea ajeno a sus intereses personales.

²⁰ Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A. Argentina. 2006 pp 32

Existe una amplia lista de competencias que en el siglo XXI forman parte de los perfiles de los puestos, pero sólo se abordarán tres que son de suma importancia para el psicólogo industrial y que son básicas para cubrir el puesto de jefe de reclutamiento y selección (que son las que nos interesan) en una organización.

3.5 Conceptualización de las competencias para este estudio

Como se mencionó anteriormente en el subcapítulo 1.6 el psicólogo debe destacar por poseer ciertas competencias necesarias para cubrir una jefatura o gerencia en una institución, por lo que es importante describir y conocer que es liderazgo, toma de decisiones y asertividad.

3.5.1 Liderazgo

Liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una lucha constante por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la empresa. Al hablar de las instituciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Las personas que poseen ésta competencia toman decisiones y son capaces de prever su impacto, independientemente de su posición jerárquica por lo que este análisis nos llevará a comprender y mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Que es liderazgo

“Liderar es el arte de influir sobre los demás para trabajar conjuntamente y con entusiasmo en el logro de objetivos comunes”²¹. Liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, por grupo debe entenderse como un conjunto pequeño, un sector de la organización, una empresa.

²¹ Londoño Ma. Atención al cliente y gestión de reclamaciones. Fc. Editorial. España. 2006. pp 45

Esta definición contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como -de buena gana-. No se trata sólo de influenciar a la gente, sino de hacerlo para que mire en la misma dirección de la organización. Por lo tanto, excluimos del concepto la influencia basada en la coerción, concluyendo que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores.

Existen varias teorías que tratan de explicar lo que es liderazgo o el papel de ser un líder, en todas estas teorías que se han escrito al respecto, tal pareciera que el líder es un ser casi perfecto. Hay poco cuestionamiento y pocas reflexiones en las cuales identificamos al líder en un contexto particular, es por eso que se pretende compartir las reflexiones desarrolladas a partir de la observación en las organizaciones que los líderes son líderes porque dependen de otras personas que están dispuestas a aceptar y apoyar en la actividad o suceso que se está llevando a cabo.

De tal manera que una primera reflexión sobre las condiciones anteriores es **¿liderazgo para qué?**. A lo largo de la historia, el mundo ha tenido varios ejemplos de líderes que han conducido a sus pueblos a lograr su independencia, líderes que han luchado por la justicia y los derechos humanos, por defender la libertad de expresión entre otros sucesos, por lo que es necesario ubicar al líder en el contexto cultural en el cual se desarrolla, que en ese contexto se puede identificar si el líder realmente utiliza el poder como un medio para alcanzar sus propias metas o las del grupo e influir directamente en los seguidores.

La otra reflexión es **¿liderazgo para quién?**, se debe considerar que actualmente los medios de comunicación identifican como líderes a políticos, empresarios, académicos, financieros, etc., y que son un ejemplo a seguir pero hay que tomar en cuenta dos aspectos: la cultura y los valores, estos dos factores se unen en la visión personal, la que está marcada en nuestra propia reflexión. En las investigaciones que se han hecho se pretende identificar al líder desde una perspectiva normativa, ya que en el ámbito empresarial es necesario tomar en cuenta la estrategia del negocio y su cultura, aspectos que determinan la dinámica del liderazgo organizacional.

Funciones del líder en torno a la tarea de los colaboradores

- 1) "Asignar la tarea
- 2) Brindar orientación para ponerla en marcha, acordar objetivos, suministrar instrucciones, transmitir valores, etc.
- 3) Brindar apoyo a lo largo de la tarea, tanto en aspectos inherentes a la tarea como a problemas personales que puede tener el colaborador.

- 4) Controlar la ejecución de la tarea y sus resultados.
- 5) Suministrar feedback al colaborador.
- 6) Evaluar formalmente el desempeño del colaborador en relación con la tarea y comunicarle debidamente la evaluación.
- 7) Administrar el régimen de recompensas (premios y castigos)²².

Características del liderazgo

- Para ser un buen líder, se debe conocer a los colaboradores, saber delegar las responsabilidades y presentar empatía con los subordinados.
- El liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas.
- Constituye todo un proceso para alcanzar una misión y una visión valiosa mediante la involucración y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando el máximo de los recursos y con repercusiones positivas para la calidad grupal de vida.
- Liderazgo requiere la suficiente capacidad para tomar la iniciativa, gestionar, incrementar la productividad y motivar lo suficiente a un grupo o equipo de trabajo.
- Para ser un líder se debe de contar con ciertas habilidades, muchas de ellas son heredadas y otras aprendidas, éstas se forjan en la responsabilidad.
- Un líder dirige, motiva, influye, tiene credibilidad, es asertivo, toma decisiones, es seguro, congruente, debe planificar y es firme en sus convicciones.

Competencias que debe tener un líder.

- 1) Comunicación.- El líder debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, con el fin de lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe tener la capacidad de saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- 2) Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- 3) Establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo, sin una meta clara ningún esfuerzo será suficiente. Las metas

²² Lazzati S. El cambio del comportamiento en el trabajo. Ed. Granica. Argentina. 2008 pp. 256

deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

- 4) Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- 5) Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- 6) Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- 7) Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- 8) Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- 9) Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- 10) Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa”.

3.5.2 Toma de decisiones.

Las decisiones son importantes tanto en el aspecto personal como en el laboral. Son los ejecutivos los responsables de seleccionar una o varias opciones en la empresa, tomar decisiones implica un proceso que va desde las ideas iniciales hasta la puesta en marcha de las mismas, la toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana.

En este sentido, todos tomamos decisiones, sin embargo tomar una buena decisión empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas. Algo que caracteriza al empresario, directivo,

gerente o jefe de departamento, sin duda es que será la persona que toma las decisiones de importancia, esto es una responsabilidad que ningún jefe puede eludir.

“La toma de decisiones incluye definir problemas, recopilar información, generar alternativas y elegir un curso de acción. Los gerentes efectivos se basan en varias competencias gerenciales para tomar decisiones y ponerlas en práctica, a su vez la toma de decisiones recae en la mayor parte de las competencias gerenciales”²³.

Que es la toma de decisiones

“Tomar una decisión es el proceso de elegir o escoger una alternativa entre aquellas disponibles, considerando los factores involucrados y sopesando las diferentes posibilidades”²⁴. En la práctica, suelen ser posibles dos o más alternativas de actuar para solucionar un problema, por lo que decidir es **elegir una forma de actuar** entre varias posibilidades, esta forma de actuar es aquella que se supone con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas dependerá en gran parte el éxito de cualquier organización aunque hay que considerar que se pueden presentar momentos críticos con cierta dificultad, perplejidad y exasperación. Un gerente, director o jefe debe tomar muchas decisiones todos los días, algunas de estas decisiones son de rutina mientras que otras repercuten en las operaciones de la empresa donde se labora.

Las buenas o malas decisiones involucran la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la organización. En este mundo cada vez más complejo, la dificultad de tomar decisiones aumenta día a día, por lo que el decisor (persona que tiene un problema) debe responder con rapidez a los acontecimientos que se van presentando. Con frecuencia las decisiones de rutina se toman rápidamente, muchas veces inconscientemente sin necesidad de elaborar un proceso detallado para su ejecución.

Sin embargo cuando las decisiones son complejas o importantes es necesario tomarse el tiempo para decidir la mejor alternativa, esto para evitar el fracaso por una mala decisión. Un directivo o jefe debe confiar en su propio juicio y aceptar ésta responsabilidad.

Tipo de decisiones.

Los problemas se pueden clasificar en **estructurados y no estructurados**. Los estructurados permiten la definición del problema con facilidad mientras que los no estructurados carecen de una estructura adecuada para ser resueltos mediante un

²³ Hellriegel. Administración un enfoque basado en competencias. Ed. Thomson. Décima Edición. pp 208

²⁴ Ander E. Administración de programas de acción social. Siglo XXI editores. España. 1991. pp 55

método. Se trata de problemas que por naturaleza son difíciles de definir y dado que pueden ser observados desde varias perspectivas, son objeto de diversas definiciones.

- **Las decisiones programadas** se emplean para resolver problemas estructurados, se trata de decisiones para las que existe un procedimiento o un criterio que facilitan su ejecución, estas decisiones dejan poca libertad al decisor puesto que la empresa a establecido de antemano qué es lo que el decisor puede o no puede hacer.
- **Las decisiones no programadas** son aquellas que se adoptan para la resolución de problemas no estructurados. Son decisiones para hacer frente a problemas nuevos, problemas que suelen tener gran trascendencia por lo que se exige al decisor creatividad tanto en el análisis del problema como en la búsqueda de la solución.

Elementos de la decisión

En toda decisión se pueden identificar una serie de elementos por las cuales está compuesta:

- 1) Estrategias.- Son las alternativas disponibles que tiene el decisor para la resolución del problema. Está compuesta por variables controlables para el decisor.
- 2) Estados de la naturaleza.- Son las posibles situaciones que se pueden presentar en un horizonte temporal más o menos lejano, es decir, está compuesta por variables no controlables por el decisor.
- 3) Predicciones de probabilidad.- qué efectos producirá al tomar la decisión.
- 4) Criterio de decisión.- Indica el modo de utilizar la información disponible para escoger el curso de acción a seguir.

Fases en la toma de decisiones.

- 1) **“Fase de inteligencia.-** En esta fase existe una necesidad de tomar una decisión, es decir, se identifica el problema. Una vez detectada la existencia del problema se ha de proceder a su identificación y definición, se debe hacer un análisis del entorno y de la organización al objeto de conocer cuáles son las variables que la definen.

En esta fase, se recomienda recabar toda la información posible para comprender mejor el problema, esta fase es importante pues de ella depende la calidad de la decisión ya que la identificación y definición del problema condicionará su posterior solución. Algo que también se incluye en esta fase es la fijación de objetivos, es decir, se debe determinar cual es la situación que se desea alcanzar con la acción o acciones que se emprenderán.

- 2) **Fase de diseño.**- En esta fase se deben identificar las posibles soluciones al problema planteado, la búsqueda de alternativas se debe hacer sin prejuicios, evitando la aceptación de la primera alternativa que se encuentre. Es importante la identificación de varias alternativas, de esta manera aumentan las posibilidades de encontrar una solución efectiva al problema.
- 3) **Fase de selección.**- Se escoge un curso o un camino de acción entre todas las alternativas posibles, por lo que debe hacerse un análisis y evaluación de las mismas, considerando los resultados a los que puede conducir, deben tener coherencia con los objetivos de la organización así como los recursos implicados en su aplicación, ya que la solución adoptada tendrá efectos sobre la empresa.

En otro sentido, se deben considerar las repercusiones que pueda tener sobre el personal, la actitud de los empleados frente a la alternativa elegida, oportunidades futuras que se puedan presentar para la empresa, etc, aspectos en los que se deben prestar mucha atención en el momento de la puesta en práctica de la alternativa seleccionada.

- 4) **Fase de revisión.**- Es una fase de control, la cual tiene por objetivo verificar si todo sucede como está previsto, y en caso de que no sea así, tomar las medidas correctivas pertinentes dando origen a nuevas decisiones”²⁵.

Características para las cuales se toman decisiones de tipo empresariales:

- a) Las presiones que ejerce la propia organización donde se labora (se refiere a la propia empresa, la posición jerárquica que se ocupa, la cultura empresarial, las metas de la organización).
- b) Las personas que toman decisiones en una empresa deben ser conscientes de que trabajan con colaboradores, subordinados, etc. y que estas decisiones se implantarán con el concurso de otras personas.
- c) Los decisores tienen que ser conscientes de la responsabilidad de los resultados que generarán sus decisiones ante todos los que intervienen en la conducción, gestión y operación de la empresa.

Las características antes mencionadas pasan a formar parte de los criterios que utilizan los directivos para tomar las decisiones y en consecuencia, presionan y condicionan la toma de éstas, ya que limitan el ámbito en el que los directivos pueden moverse. En la práctica es casi imposible seguir todos estos pasos para tomar decisiones en las empresas, pero cuando existe la posibilidad de analizar la problemática es necesario considerar los aspectos antes mencionados para la elección de decisiones correctas.

²⁵ Crespo T. Administración de empresas volumen II. Ed. Mad S.L. España. 2003 pp 257-258

3.5.3 Asertividad

Un director, gerente o jefe con un buen este estilo de comunicación es capaz de expresar sus ideas, opiniones, sentimientos y la defensa de sus derechos. Cuando hace esto, facilita que los otros se expresen libremente y lo hace utilizando de la forma más adecuada los componentes conductuales de la comunicación. El objetivo fundamental del jefe asertivo es expresarse de la forma adecuada sin presentar agresión, evitando conseguir lo que desea a cualquier precio, en muchas ocasiones interactuar con otra persona asertiva se convierte en una conversación de negociación.

Además la forma de expresarse del agresivo se adapta al contexto donde se desarrolla la comunicación, lo que contribuye a facilitar la resolución de los problemas inmediatos que se puedan presentar en el proceso de comunicación y minimizar el riesgo de que en futuros sucesos puedan aparecer problemas. Así pues, se puede decir que el estilo asertivo consiste en ser capaz de comunicarse en cada ocasión de la mejor forma posible.

Que es asertividad

“La asertividad es un elemento primordial de las habilidades sociales necesarias para trabajar en cualquier empresa, lo que implica la expresión directa de los sentimientos u opiniones pero sin ser coercitivo, también requiere de una actitud de autoafirmación y defensa de los derechos personales, que incluye la expresión de los sentimientos, deseos, pensamientos y opiniones de forma adecuada, respetando al mismo tiempo a los demás”²⁶.

Este estilo de comportamiento, se distingue al de las personas pasivas y agresivas. Las primeras se caracterizan por la sumisión y la tendencia a adaptarse a los deseos, opiniones e intereses de los demás, sin tomar en cuenta sus propias opiniones mientras que las personas agresivas por lo general no respetan los derechos, opiniones e intereses de los demás y en su forma de ser, presentan conductas ofensivas y provocativas hacia los demás.

Al hablar de personas pasivas, agresivas o asertivas, conviene aclarar que ninguna persona se ajusta en todo momento o en toda situación a uno de estos tres estilos en particular. Algunas personas son asertivas (o pasivas o agresivas) en algunas situaciones pero no en otras, el conocimiento de los tres estilos es relevantes porque podemos establecer una relación, al menos en términos generales entre el estilo de comunicación (pasivo-inhibido, agresivo o asertivo) y la impresión (positiva o negativa) que causamos en los demás al comunicarnos con las personas.

²⁶ Van-der Hofstadt C. Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Ediciones Diaz de Santos. España. 2006. pp 247

Cuando un jefe utiliza un estilo de comunicación inhibida o agresiva, la impresión que genera en los demás tiende a ser negativa, pero si emplea un estilo predominantemente asertivo, la impresión tiende a ser positiva, con la que se facilita la comunicación. Algunas cualidades clave para un comportamiento asertivo son: ser expresivo, respetuoso de los derechos de los demás, honesto, directo y firme, igualitario – que beneficie a la persona y a la relación- verbal (incluyendo el contenido del mensaje), no verbal – incluyendo el estilo del mensaje (contacto visual, voz, postura, expresión facial, gestos, etc), apropiado a la persona y a la situación y socialmente responsable.

Comportamiento asertivo vs agresivo

No primera instancia no se debe confundir en comportamiento agresivo con otro asertivo, cuando se expresan las necesidades, pensamientos y sentimientos de un modo que humille o someta a los demás o que ignore los derechos de estos, por ende se está actuando agresivamente. Por ejemplo si el jefe emplea un estilo de liderazgo como manipulador, está actuando con agresividad indirectamente, como consecuencia de ello, tal vez los colaboradores o subordinados respondan con confusión, desconfianza o resentimiento al jefe.

“El comportamiento agresivo humilla o domina a la otra persona, física o emocionalmente. En otras palabras, la persona agresiva siempre trata de quedar por encima de la otra persona implicada en el conflicto”²⁷.

Comportamiento asertivo vs pasivo

Cuando un jefe actúa condescendiente o pasivo, no expresa sus necesidades y pensamientos, de hecho ignora sus propios derechos permitiendo que los demás le impongan sus deseos. La conducta pasiva inhibe la forma de expresarse con honestidad de forma directa. Esto puede generar agresividad en el jefe porque no está consiguiendo lo que desea (sus objetivos, deseos, etc.). Si un jefe continúa con una actitud pasiva, sus experiencias negativas tienden a destruir la confianza y autoestima y así perderse el respeto a él mismo. Si el jefe es condescendiente en el trabajo, seguramente los superiores o los mismos subordinados serán autoritarios sobre el jefe.

“La asertividad es una actitud contraria a lo que pueda ser la pasividad, la agresividad e incluso la manipulación. Estas actitudes no solamente son ineficaces, sino que aumentan el conflicto en cualquier relación, el asertivo es capaz de mantener la distancia adecuada con su interlocutor mientras que el agresivo busca la proximidad a través de la intimidación del otro. El pasivo busca la distancia para estar lejos en lo que respecta a la relación con el otro”²⁸.

²⁷ Shelton N. Haga oír su voz sin gritar – asertividad. Fundación Confemetal. España. 2006. Pp 20

²⁸ Payeras J. Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos. España. 2004 pp. 64

Sin embargo, el asertivo sabe encontrar la distancia óptima, no está ni demasiado cerca ni demasiado lejos y sabe cómo minimizar la tensión que se producen en las relaciones interpersonales. Distancia no significa lejanía, si el jefe está lejos no puede mantener el nivel de empatía necesario ni podrá practicar la escucha, si se encuentra demasiado cerca puede llegar a formar parte del problema, por lo que la distancia óptima con los colaboradores la tendrá el jefe siempre y cuando no pierda la posibilidad de ser asertivo.

Obstáculos comunes para actuar asertivamente

Se reconocen principalmente tres obstáculos para poder actuar asertivamente, por lo que es necesario identificar aquellas situaciones en la que estos obstáculos no permiten desempeñarse con asertividad. Estos obstáculos son:

- 1) **Baja autoestima.**- la autoestima se traduce por respeto a uno mismo, el concepto que una persona tiene sobre sí misma es la imagen mental que tiene de sus puntos fuertes, de sus debilidades, de sus éxitos y fracasos. La influencia de éste sobre la autoestima es determinante. El concepto que tenga de sí mismo influye sobre sus objetivos, su disposición y sus actos. Si el jefe se ve orientado hacia los resultados, organizado y disciplinado, tal vez se considere una autoridad que puede cumplir sus metas y lo más probable es que tenga una alta autoestima.

Por el contrario, si el jefe se ve inseguro, limitado en sus capacidades y conocimientos es probable que se considere inadecuado y por lo tanto su autoestima sea baja. Cuando se tiene una buena imagen de uno mismo, se puede construir una autoestima positiva y actuar conforme a ello. Las personas que siempre se comportan de una manera pasiva o agresiva pueden limitarse a sí mismas de formas muy distintas, especialmente negándose la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.

- 2) **Incapacidad para proceder ante los conflictos.**- Si el jefe ha podido resolver los conflictos con éxito a lo largo de su existencia, probablemente ha desarrollado una actitud positiva frente a estos, pero si sus experiencias fueron negativas, probablemente aprendió a actuar pasiva o agresivamente.
- 3) **Comunicación deficiente.**- La incapacidad para responder ante una situación puede crear resentimiento, generar ansiedad y otra clase de emociones negativas. Un jefe debe expresarse de forma clara y directa, si aprende a responder ante las alabanzas, generalizaciones y determinados lenguajes corporales, mejorará sus relaciones con los demás.

Un jefe tiene que basarse en una actitud asertiva que permita un diálogo constructivo a partir del cual se puedan exponer los temas con claridad, sin darle demasiadas vueltas a las cosas y sin presentar miedos infundados a que los colaboradores puedan tomar mal cierto tipo de aseveraciones.

El jefe tiene que ser asertivo, decir las cosas con claridad, sin rodeos y al mismo tiempo debe respetar al colaborador, sin ofenderle a través de este tipo de afirmaciones.

El ser una persona no asertiva tiene el riesgo o el efecto de convertir al jefe en una persona poco eficaz, el jefe no debe limitarse a la comprensión de sus colaboradores, sino que estos tengan resultados y para ello la asertividad es una actitud que puede ser muy beneficiosa.

CAPÍTULO 4 MEDICIÓN

En este capítulo, se dará a conocer qué es un instrumento de medición psicológica, como se elabora, como se determinan su confiabilidad y validez a fin de darle un carácter científico para elaborar un instrumento que permita medir las competencias laborales necesarias para cubrir el puesto del jefe de selección de personal de una empresa. Esta información será de utilidad para la construcción del instrumento de evaluación de las competencias que fueron mencionadas en el capítulo 3.

4.1 Requisitos para los usuarios de los tests

“Un test de selección consiste en un instrumento cuya finalidad es conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para medir aspectos del individuo a quien se aplican, tales como la personalidad, la inteligencia, los conocimientos, las aptitudes, etc., con el objeto de decidir si se acepta o se rechaza la incorporación de una persona a una empresa”²⁹.

Los requisitos para aplicar, calificar e interpretar tests no son uniformes, varían de acuerdo con el tipo particular de test, siendo más estrictos para las de inteligencias y personalidad que se aplican de manera individual que para los tests de habilidades, competencias y capacidades especiales. La responsabilidad ética de asegurar que los tests se vendan sólo para personas calificadas corresponde a los editores y distribuidores de las pruebas psicológicas, estas organizaciones deben indicar y apegarse a los requisitos para aplicar e interpretar instrumentos específicos.

4.2 Diseño y elaboración de un instrumento psicológico

La cantidad de esfuerzo que se invierte en la elaboración un instrumento psicológico varía de acuerdo con el tipo de instrumento y los propósitos para los cuales se crea. Los procedimientos empleados en la elaboración de un instrumento también varían de acuerdo con el tipo de test y objetivos de los usuarios.

La preparación de un inventario de intereses o de personalidad, de lápiz y papel, representan distintos problemas en la elaboración así como un instrumento de rendimiento o de aptitudes, cualquiera que sea el tipo de instrumento o los objetivos de los usuarios, es necesario hacer cierta planeación del contenido del test antes de redactar los reactivos que se introducirán a la prueba.

²⁹ García N. Metodología y proceso para la construcción de un instrumento psicométrico. Tesis. México. Octubre. 1994. Pp 24

La elaboración de un instrumento exige que se tomen en cuenta los propósitos específicos, los instrumentos psicológicos cumplen con muchas funciones diferentes y su elaboración varía de acuerdo a los objetivos particulares del test. Para elaborar un test o instrumento psicométrico se comienza con la definición de las variables o constructos que se desean medir y el establecimiento del contenido propuesto.

4.2.1 Procedimiento de construcción de un test

- 1) Especificar la variable que será medida
- 2) Recolectar información relativa sobre dicha variable en libros, revistas, especialistas en el tema.
- 3) Elaborar reactivos así como las instrucciones de manera clara.
- 4) Integrar el cuestionario piloto intercalando al azar las afirmaciones favorables o desfavorables.
- 5) Aplicar el cuestionario piloto.
- 6) Realizar análisis de los reactivos con las siguiente técnica:
 - a) Elaborar una sabana de datos de los cuestionarios.
 - b) Ordenar los resultados de los sujetos de mayor a menor puntaje.
 - c) Seleccionar sujetos con más altas puntuaciones y con las más bajas.
 - d) Seleccionar los cuestionarios de los sujetos escogidos con el criterio anterior.
 - e) Analizar por separado cada una de las preguntas del grupo considerado de alta y baja puntuación, aplicándose el procedimiento estadístico pertinente.
 - f) Calcular la confiabilidad y validez del instrumento con las fórmulas pertinentes para cada caso.
 - g) Integrar con base el análisis estadístico.

Características de un instrumento psicológico

“Un instrumento psicológico debe poseer una serie de características a fin de que su cometido sea satisfactorio, estas características son:

- 1) **Graduable.**- Significa que el resultado puede ser expresado en cifras.
- 2) **Estandarizado.**- El test debe ser contrastado y verificado en un gran número de sujetos o expertos.
- 3) **Válido.**- Es decir, que cuantifica con precisión lo que se desea.

- 4) **Fiable.**- Significa que el instrumento puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.
- 5) **Inédito.**- Que este instrumento no sea conocido por el examinado o el candidato.
- 6) **Presentar dispersión.**- Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse lo examinados en grupos, según su calificación.
- 7) **Interesante.**- Que logre atraer la atención del examinado.
- 8) **Excluir el azar.**- Lo que significa que el resultado satisfaga plenamente la calidad de validez y no de una razón causal.
- 9) **Uniforme.**- Que la interpretación de los resultados sea rígida, es decir, que éstos no puedan ser variados.
- 10) **Objetividad.**- Que los resultados no dependan de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que están evaluando o que están calificando.
- 11) **Constante.**- que no deba modificarse ni alterarse sin previa estandarización.
- 12) **Rápido.**- que el instrumento no invierta mucho tiempo en su aplicación.
- 13) **Tamaño.**- El tamaño del test lo define el número de ítems que lo integran, depende de la profundidad con que se quiera investigar, si se desea hacer la mensuración de algún tema en forma superficial el test será breve. Si por el contrario, se pretende llegar a un conocimiento exhaustivo el test será extenso.
- 14) **Duración.**- La eficiencia para resolver un test depende de la fatiga mental o física del examinado, razón por la que no es correcto que las pruebas sean demasiado largas, ni tampoco aplicarlas después de una jornada de trabajo. El tiempo máximo que debe durar un test es de 120 minutos, en caso de sobrepasar dicho tiempo, se aconseja aplicarlo en dos sesiones, dando un lapso de descanso igual a la sexta parte del tiempo total del test³⁰.

³⁰ González J. El test de actitudes de servicio como medio de evaluación en un proceso de selección de personal en una institución pública. Tesis. México. 2000. pp 66

4.3 Preparación de los reactivos del instrumento

El objetivo principal de la planeación de instrumentos es la preparación de un perfil detallado, que sirva como guía al elaborar los reactivos que van a evaluar o predecir ciertos objetivos. Una vez que se prepara una tabla de especificaciones o un perfil detallado del instrumento, el siguiente paso es construir los reactivos o ítems.

En los instrumentos, por lo general se recomienda que desde un principio se redacten alrededor del 20 por ciento más de los reactivos necesarios, de modo que se cuente con una cantidad suficiente para la versión final del instrumento. Todos los reactivos son procedimientos para obtener información sobre los individuos, pero la cantidad y el tipo de información varían de acuerdo con la naturaleza de las tareas que implican los distintos tipos de reactivos.

Complemento o llenado contra selección, recuerdo contra conocimiento y construcción de respuesta contra identificación son maneras de diferenciar entre los reactivos en los cuales se requiere que los sujetos escriban una respuesta y aquellos en los cuales se les pide indiquen cuál es la alternativa correcta. Otro método para clasificar los reactivos es el de *ensayo contra objetivo*, estos son el tipo de completamiento o llenado porque la respuesta del sujeto es una respuesta construida.

Muchas de las ventajas que presentan las pruebas objetivas son que pueden calificarse con facilidad y de manera objetiva y como necesita menos tiempo para responder cada reactivo, permite un muestreo más extenso del material que las pruebas de ensayo. En la preparación de pruebas objetivas se debe poner especial cuidado en lograr que los reactivos sean claros, precisos y correctos en el aspecto gramatical.

El reactivo debe incluir todos los datos necesarios para seleccionar una respuesta razonable, omitiendo las palabras inútiles, las personas que redactan los reactivos también deben tener cuidado de omitir las claves irrelevantes para la respuesta correcta y evitar reactivos que se interrelacionen y se entrelacen.

Reactivos de respuesta corta

Consiste en completar algo que está inconcluso, en el cual se pide a las personas que completen uno o más espacios en blanco de una afirmación incompleta con las palabras o frases correctas o que den una respuesta breve. Estos reactivos se elaboran con mayor facilidad, ya que requieren que las personas den la correcta en lugar de limitarse a reconocerla. Una limitante que podría presentar este tipo de reactivo es que su calificación no siempre es objetiva.

Para elaborar los reactivos de respuesta corta deben seguirse los siguientes lineamientos:

- 1) Se prefieren las preguntas a las afirmaciones incompletas.
- 2) Si se utiliza una afirmación incompleta, debe redactarse de manera que el espacio en blanco quede al final de ésta.
- 3) Evitar varios espacios en blanco en el mismo concepto.

Reactivos de falso y verdadero

Estos reactivos pueden redactarse y leerse con rapidez, lo que permiten un muestreo extenso del contenido. Una desventaja importante de este tipo de reactivos es que, con frecuencia se ocupan de información trivial o se elaboran con afirmaciones que se toman al pie de la letra de los libros de texto, estos reactivos también son ambiguos, ya que no pueden utilizarse para medir objetivos de enseñanza más complejos y al basarse en el aprendizaje de memoria, dan una dirección errónea a los esfuerzos por aprender. En promedio, los sujetos responderán en forma correcta el 50 por ciento de los reactivos de una prueba de falso y verdadero con sólo adivinar.

Cual sea el objetivo de una prueba de falso y verdadero, se aconseja tomar en cuenta las siguientes sugerencias para elaborar reactivos de este tipo:

- 1) Asegurarse que las afirmaciones planteen asuntos importantes (no triviales)
- 2) Redactar las afirmaciones relativamente cortas y verdaderas o falsas sin lugar a dudas.
- 3) Evitar los reactivos en forma negativa, en especial aquellos que tienen doble negación.
- 4) Evitar los reactivos ambiguos y capciosos.
- 5) Si se utilizan determinantes específicos para hacer que cometan errores las personas sin conocimientos pero hábiles, deben incluirse en los reactivos verdaderos con tanta frecuencia como en los falsos.
- 6) Redactar las afirmaciones verdaderas y falsas más o menos con la misma longitud y procurar que la cantidad de afirmaciones verdaderas sea aproximadamente igual a la cantidad de afirmaciones falsas.

Reactivos de aparejamiento

En cierto sentido, tanto los reactivos de falso y verdadero como los de opción múltiple son una variedad de los reactivos de aparejamiento. En estos tres tipos de reactivos, se compara un grupo de opciones de respuesta a un grupo de opciones de estímulo, la diferencia es que los reactivos de falso y verdadero y de opción múltiple tienen una sola opción de estímulo (o de respuesta) y dos o más opciones de respuesta.

Los reactivos de aparejamiento son fáciles de elaborar y cubren el material con más eficacia que otros tipos de reactivos, pero por lo regular miden sólo el aprendizaje de memoria de los hechos. Los siguientes son algunos lineamientos para la elaboración de reactivos de aparejamiento:

- 1) Ordenar las opciones de estímulo y respuesta en un formato de columnas claro y lógico, con las opciones de estímulo en la columna izquierda y las opciones de respuesta en la columna derecha.
- 2) Numerar las opciones de estímulo en forma sucesiva y coloque letras (a, b, c, etc.) antes de las opciones de respuesta.
- 3) Utilizar entre seis y quince opciones de estímulo, que tengan de dos a tres opciones de respuesta más que las opciones de estímulo.
- 4) Especificar con claridad las bases de la comparación.
- 5) Colocar todo el reactivo en una sola página.

Un tipo especial de reactivo de apareamiento es el reactivo de reordenamiento o jerarquización, en el cuál se pide a las personas que clasifiquen un grupo de opciones en una cantidad fija de categorías determinadas previamente. Un tipo particular de reactivo de jerarquización es el reactivo de rango, en el cual se ordena un conjunto de opciones de acuerdo con el rango de primera a última.

Reactivos de opción múltiple

Este tipo de reactivos son los más versátiles de todos los reactivos para las pruebas objetivas y pueden utilizarse para medir los objetivos de aprendizajes complejos y sencillos en todos los niveles y en cualquier materia. Responder en forma correcta un reactivo de opción múltiple bien elaborado requiere de gran capacidad para la discriminación y no sólo para reconocer o recordar la respuesta adecuada.

Algunas desventajas que presentan los reactivos de opción múltiple son:

- 1) Es difícil elaborar los reactivos adecuados, en especial aquellos donde todas las opciones tengan el mismo atractivo para los sujetos que no conocen la respuesta correcta.
- 2) Requieren de más tiempo para concentrarse y quizás ofrecen una muestra menos adecuada del área de la materia que los reactivos de falso y verdadero.

Reglas para la elaboración de reactivos de opción múltiple

- 1) Debe utilizarse como tronco una pregunta o afirmación incompleta, pero se sugiere el formato de pregunta. En una afirmación incompleta, colocar un espacio en blanco al final del reactivo.
- 2) Establecer en el tronco el problema específico de la pregunta o afirmación incompleta de manera clara y en un nivel apropiado para las personas, evitar tomar al pie de la letra preguntas o afirmaciones de los libros de texto.
- 3) Colocar la mayor parte del reactivo en el tronco, no tiene caso repetir las mismas palabras en todos los conceptos para las personas es menos difícil revisar las opciones más cortas.
- 4) Emplear pocas preguntas de opinión.

- 5) Por lo general se utilizan cuatro o cinco opciones, pero también pueden redactarse sólo dos o tres opciones.
- 6) Si las opciones tienen un orden natural, como fechas o épocas, se recomienda ordenarlos de acuerdo con éste. De otra manera, ordenar las opciones de modo aleatorio o alfabéticamente (si esta última no proporciona alguna clave para las respuestas correctas).
- 7) Redactar todas las opciones de modo que tengan una longitud más o menos igual, sean correctas en el aspecto gramatical y apropiada en relación con el tronco. Sin embargo, se debe evitar que el tronco “revele” la opción correcta mediante asociaciones verbales u otras claves.
- 8) Hacer que todas las opciones sean posibles para las personas que no conocen la respuesta correcta, pero que sólo una opción sea la correcta o “la mejor”. Los errores y afirmaciones populares que son correctos sólo de manera parcial constituyen distractores adecuados.
- 9) Al elaborar cada distractor, formular una razón por la cual un sujeto que no conoce la respuesta correcta podría seleccionarlo.
- 10) Evitar el uso de expresiones como “no”, tanto en el tronco como en las opciones.
- 11) Preparar la cantidad correcta de reactivos para el grado o nivel de edad que se pondrá a prueba, haciendo que cada reactivo sea independiente de los demás (que no se entrelacen ni se interrelacionen).
- 12) Hacer que los niveles de dificultad sean tales que el porcentaje de personas que contesten el reactivo de manera correcta se encuentren más o menos a la mitad entre el porcentaje de probabilidad (adivinanza aleatoria) y el cien por ciento: $\% \text{ correcto} = 50 (k+1)$, donde k es la cantidad de distractores por reactivo.

Método de Likert

Es fácil de desarrollar y ampliamente utilizada, para crear una escala de Likert se deben seguir los siguientes pasos:

- Se describen afirmaciones que expresan una opinión o un sentimiento acerca de un suceso, objeto o persona. Por ejemplo, si queremos estudiar las actitudes hacia el apoyo del gobierno para las guarderías, los siguientes ejemplos podrían ser los reactivos:
 - a) El gobierno federal no tiene por qué financiar programas de guardería.
 - b) El gobierno federal debe dar todo su apoyo a las guarderías del país.
 - c) Se debe utilizar el dinero de impuestos para financiar programas de guardería.

- | | |
|----|-----------------------|
| TA | Totalmente de acuerdo |
| A | De acuerdo |
| I | Indeciso |
| D | En desacuerdo |

TD Totalmente en desacuerdo

- Se pide a los encuestados que encierren en un círculo o marquen su nivel de acuerdo con cada reactivo. “Las escalas de Likert se califican asignando un peso a cada punto de la escala y el puntaje de un individuo es el promedio de todos los reactivos. Sin embargo, la cosa no es tan sencilla dado que los reactivos pueden invertirse, es preciso ser consistentes e invertir la escala al calificar tales reactivos.

La regla es que los reactivos favorables (o positivos) se califican del 5 al 1, donde 5 representa Totalmente de acuerdo y los reactivos desfavorables (o negativos) se califican del 1 al 5, donde 1 representa Totalmente de acuerdo. De este modo, las calificaciones más altas siempre reflejan actitudes más positivas³¹

4.4 Índices de dificultad y discriminación de los reactivos

A pesar de que un análisis de reactivos de una prueba aplicada como cualquier otra, comprende la determinación del porcentaje de sujetos que pasan el reactivo y la correlación de éste último como una medida de criterio, en este caso el criterio consiste en las calificaciones totales de la prueba.

Un procedimiento más breve es dividir a los sujetos en tres grupos de acuerdo con las calificaciones que obtienen en la prueba como un todo: un grupo superior que consta de 27 por ciento de calificaciones más altas, un grupo inferior del 27 por ciento de las calificaciones más bajas y el 46 por ciento restante en el grupo intermedio.

Cuando la cantidad de sujetos es reducida, pueden emplearse grupos superiores e inferiores del 50 por ciento de las calificaciones totales de la prueba. En cualquier caso los índices estadísticos siguientes se calculan a partir de las calificaciones de los grupos superior e inferior:

$$p = \frac{Up + Lp}{U + L}$$

$$U + L$$

$$D = \frac{Up - Lp}{U}$$

$$U$$

Up y Lp indican las cantidades de sujetos en los grupos superior e inferior respectivamente, que pasan el reactivo; U y L son la cantidad total de sujetos en los grupos superior e inferior. El valor de p se conoce como *índice de dificultad del reactivo* y el valor de D como *índice de discriminación del reactivo*.

³¹ Salkind N. Métodos de investigación. Ed. Prentice Hall. México. 1999. pp 145-146

Para ejemplificar el cálculo de estos índices, supongamos que 50 personas presentan la prueba, entonces los grupos superior e inferior pueden formarse con los 14 sujetos con calificaciones más altas y 14 con calificaciones más bajas del total de la prueba. Si 12 de los sujetos del grupo superior y 7 del grupo inferior pasan el reactivo A, entonces $p = (12+7) / 28 = 0.68$ y $D = (12-7) / 14 = 0.36$

El índice de dificultad de los reactivos tiene un grado de 0.00 a 1.00. Un reactivo cuyo $p = .00$ es aquel que ningún sujeto contestó correctamente y un reactivo con $p = 1.00$ es aquel que todos los sujetos respondieron de manera correcta. El valor óptimo p para un reactivo depende de varios factores que incluyen los propósitos de la prueba y la cantidad de opciones de respuesta. Si el propósito de una prueba es identificar o seleccionar sólo un porcentaje reducido de los mejores solicitantes, entonces la prueba debe ser lo suficientemente difícil y tener un valor medio bajo de p .

Si la prueba está diseñada para observar sólo a unos cuantos de los solicitantes inferiores, entonces es mejor un valor elevado de p . **El índice de discriminación de los reactivos (D)** es una medida de la efectividad de un reactivo al discriminar entre quienes obtienen calificaciones altas y bajas en una prueba. Cuanto más alto sea el valor de D el reactivo es más efectivo al discriminar entre los individuos con calificaciones altas y bajas en la prueba como un todo.

Cuando D es 1.00, todos los sujetos en el grupo superior en las calificaciones totales de la prueba y ninguno del grupo inferior respondieron el reactivo en forma correcta. Sin embargo, rara vez D es igual a 1.00 y por lo regular un reactivo se considera aceptable si su índice D es .30 o más alto.

No obstante, D y p no son índices independientes y el valor mínimo aceptable de D varía de acuerdo con el valor de p . Un valor de D que es poco menor que .30 es aceptable conforme p aumenta o disminuye cada vez más con respecto del valor óptimo, sobre todo cuando el tamaño de los grupos de comparación superior e inferior es grande. Además un reactivo que tiene un índice D bajo, no se descarta de manera automática, quizá sea posible conservarlo si se modifica.

La elaboración de reactivos adecuados para una prueba es un proceso que lleva tiempo, de modo que aquellos que son defectuosos o que requieren modificación deben revisarse siempre que sea posible.

4.5 Confiabilidad

Uno de los conceptos más importantes en medición psicológica es la confiabilidad de los test, "la confiabilidad es la estabilidad y la exactitud de la medición, la medición es confiable si un instrumento aplicado repetidamente sobre el mismo

objeto de análisis, por otro lado la exactitud en la medición implica una relativa ausencia de errores en un instrumento determinado”.³²

La confiabilidad puede entenderse de acuerdo a cuatro aspectos importantes:

- a) Congruencia.- Las variables y sus indicadores deben medir la misma cosa.
- b) Precisión.- Al reproducir varias veces la investigación se deben obtener los mismos resultados.
- c) Objetividad.- Cuando varios experimentadores realicen la misma investigación, deberán llegar a las mismas conclusiones.
- d) Constancia La forma de medición del objeto no debe alterar los resultados.

El grado de confiabilidad que tiene un test psicológico determina su utilidad como instrumento de medición, la confiabilidad de los test psicológicos son un aspecto importante para la predicción psicológica. Si no se cuenta con un instrumento confiable, no se puede predecir la conducta que se pretende medir en el examinado.

Tipos de confiabilidad

Existen diferentes tipos de confiabilidad, cada uno de ellos mide aspectos diferenciales de los instrumentos psicológicos **a) confiabilidad temporal, b) confiabilidad de consistencia interna o coherencia interna y c) confiabilidad de formas alternas o equivalentes**, estos tipos de confiabilidad se miden mediante el cómputo de un coeficiente de confiabilidad del instrumento, es decir, la confiabilidad del test es un caso especial de correlación.

Otra manera de estimar el grado de confiabilidad de un instrumento psicológico es mediante el error estándar de la medida que indica el margen de error entre la puntuación obtenida por el sujeto en el test y la verdadera puntuación de ese sujeto. Cabe señalar que el error estándar de la medida nunca da la verdadera puntuación del sujeto, sólo indica los márgenes o los límites estimados dentro de los cuales se encuentra la verdadera puntuación.

- a) **Confiabilidad temporal.**- Es la consistencia de los resultados del test a través del tiempo, es decir, si cada vez que se aplica el mismo instrumento a los mismos sujetos y se obtienen los mismos resultados, se dice que el instrumento es totalmente confiable. Si esto es así, la correlación entre las puntuaciones de una aplicación y la siguiente sería perfecta y positiva.

Este tipo de confiabilidad estima las fluctuaciones que se dan en los resultados de los test psicológicos debido a la influencia de factores tales como variaciones en la situación del test o variaciones en las condiciones del sujeto examinado o de las circunstancias ambientales del test, entre ellas el examinador.

³² Cohen E. Evaluaciones de proyectos sociales. Siglo Veintiuno Editores. México. 2006 .Pp 125

El estado del sujeto examinado en cuanto a salud, sentimientos de fatiga o cansancio, condición emocional que puedan cambiar de un día para otro, así como las condiciones ambientales que puedan variar considerablemente sin que afecten las puntuaciones, factores tales como la temperatura, la humedad, iluminación, tono de voz con el que se dan las instrucciones, etc., pueden diferir lo bastante como para contribuir a la varianza de error.

- b) **Confiabilidad de consistencia interna o coherencia interna.**- Este tipo de confiabilidad se refiere a la consistencia que tienen las partes de un test entre sí y la totalidad de ese test. En cierto grado es una medida de la homogeneidad del instrumento o del rasgo que éste instrumento este midiendo. En este tipo de confiabilidad no se considera la consistencia de los resultados a través del tiempo, sólo se considera el test mismo.

Hay dos formas de estimar la confiabilidad de consistencia interna de un instrumento de medición. La primera de ellas consiste en dividir el test en dos mitades equivalentes, la segunda forma es mediante la estimación de la relación de cada ítem del test con el total del mismo.

Mediante el método de división de mitades se obtiene un coeficiente de confiabilidad en una sola administración del instrumento. Para estimar un coeficiente de consistencia interna mediante el método de dos mitades y los ítems con el total, el investigador aplica el test a un grupo de sujetos, obtiene las puntuaciones de los examinados y luego divide el test en dos mitades.

Para cada sujeto el investigador obtiene dos puntuaciones del mismo test, el siguiente paso es derivar un coeficiente de correlación entre los puntajes de la primera mitad y la segunda mitad del test, es decir, obtener un coeficiente de confiabilidad mediante la aplicación de una fórmula de correlación.

La segunda forma de estimar la confiabilidad de consistencia interna es estableciendo la relación que existe entre cada pregunta o ítem del test y la totalidad de ese test. Este tipo de confiabilidad toma en consideración fluctuaciones en los resultados debidos al contenido mismo del test (a la muestra de ítems que se incluyen en el test) y a fluctuaciones debidas a la heterogeneidad del tipo de conducta que se pretende evaluar con el instrumento.

- c) **Confiabilidad de formas alternas o formas equivalentes.**- este tipo de confiabilidad se utiliza cuando se construyen dos formas equivalentes de un test y va dirigida a estimar la consistencia del contenido de ambas formas del instrumento. La confiabilidad de formas alternas reduce los efectos de la práctica pero no lo elimina por completo. Cuando se establece un

coeficiente de confiabilidad de formas alternas se debe señalar también el lapso transcurrido entre la administración de las dos formas.

La construcción de formas alternas de un test psicológico es poco común en la actualidad, esto se debe a que los costos de producción son altos, sin embargo la existencia de formas alternas de un instrumento resuelve situaciones problemáticas en la examinación.

4.6 Validez

Otro concepto básico, si no el más importante, es la validez del instrumento de medición. “La validez es la relación probada que existe entre el instrumento de selección y algún criterio importante”³³. También se dice que la validez es el grado hasta el cual el test mide lo que pretende medir. Aquello que el test mide se puede determinar estudiando los criterios y procedimientos que se utilizan para establecer la validez del test, es decir, la validez de un instrumento depende de la concepción del experto sobre los rasgos que él pretende medir al construir el test.

Esta se determina en gran parte por la habilidad del constructor del test para crear situaciones o ítems que sirvan como referentes empíricos de las funciones o las características esenciales del rasgo que el test mide y que sean viables a la clasificación cuantitativa. Hay dos formas de establecer la validez de un instrumento psicológico:

- a) Primero se debe tomar en consideración la totalidad del instrumento.
- b) Tomar en consideración solamente las partes del test o los ítems individuales que el test contiene (también se conoce como el proceso de análisis de los ítems).

Cuando se toma en consideración la totalidad del instrumento psicológico para determinar su validez, se encuentran dos tipos de validez que se conocen como **“validez subjetiva o aparente”** y **“validez objetiva”** (ésta última a su vez se subdivide en **validez de contenido, validez predictiva y validez de construcción**).

En la validez subjetiva o aparente se refiere al grado hasta el cual el test parece medir lo que dice que está midiendo, por lo que se refiere únicamente a que los usuarios del instrumento y los expertos en la disciplina, inspeccionen en que el contenido del test se relacione con el rasgo o el tipo de conducta que el instrumento está midiendo. Es necesario que los instrumentos psicológicos tengan validez aparente, ya que la medición exige que se establezca la validez objetiva para estimar la utilidad de éstos.

En la validez aparente, además de la inspección del contenido del test, es necesaria la inspección de la persona que lo utilizará ya sea para determinar si le

³³ Robbins C. Administración. Ed. Pearson Prentice Hall. México.2005. pp 289

sirve para el propósito que tiene en mente o si en efecto mide aquello que se desea medir a través de su nombre o título. La validez objetiva se subdivide en:

- a) **Validez de contenido.-** Se refiere al grado en que la puntuación o escala usada concuerde con los objetivos que han sido establecidos, este tipo de validez manifiesta la representatividad o suficiencia del muestreo del contenido de un test (por contenido se entiende las áreas, materias, temas, subtemas, ítems).

Los principios que rigen su determinación son los siguientes:

- El test debe medir una sola función.
- La substancia del test debe ser representativa de la substancia y objetivos de la instrucción.
- El test debe contener suficientes ítems de manera que se obtenga una muestra representativa así como de los objetivos.
- Las preguntas que contenga el test deben estar bien formuladas, es decir, que no tengan indicadores que faciliten la adivinanza al azar de las respuestas correctas.

La validez de contenido radica fundamentalmente en el “Juicio”, generalmente otros jueces competentes deben analizar el contenido del instrumento. El proceso consiste básicamente en calificar cada ítem con valores escalares y rangos una vez que han sido presentados a distintos jueces y los cuales hayan seleccionado aquellos ítems que a su criterio y juicio personal deberán estar en el instrumento final.

- b) **Validez predictiva.-** Es el grado hasta el cual la ejecución de un test sirve para predecir eficientemente la conducta de las personas a quienes se les ha aplicado, es una forma de validez relacionada con un criterio. El propósito de este tipo de validez es la predicción del comportamiento futuro de los sujetos que son examinados con el nuevo instrumento.

Es de suma importancia señalar el coeficiente de validez predictiva para cada tipo de predicción que se pretenda hacer con un mismo test, ya que la predicción que se hace del comportamiento futuro de un individuo o grupo de personas con base en los resultados de un test que se administra en el presente, se debe limitar el lapso que se incluyó en la determinación de la validez predictiva de ese instrumento.

No se deben hacer predicciones a largo plazo sobre las reacciones de los individuos cuando la validez predictiva del instrumento sólo alcanza un lapso corto.

- c) **Validez de construcción.-** Presupone las formas de validez anteriores y es esencial en los test de personalidad y de inteligencia, de hecho la tendencia

actual en la medición psicológica es requerir evidencia de este tipo de validez para todo tipo de instrumentos.

Cronbach Lee J. y Meel Paul E. (1995) proponen cinco métodos para obtener estimados de la validez de construcción lógica en los test que se construyen:

- 1) **Diferencias de grupo.**- Si la teoría de la cual se deriva el constructo hipotético que el test pretende medir, estipula que las personas que tienen el rasgo que se mide difieren de las personas que no poseen ese rasgo, el constructor de pruebas debe probar que en la realidad existen diferencias de grupo entre los sujetos a los cuales se les aplica el test.
- 2) **Matrices correlacionadas y análisis factorial.**- Son dos métodos estadísticos que se utilizan para establecer la validez de construcción en los test estandarizados. La matriz correlacional ilustra en forma gráfica la relación (o no relación) entre el nuevo test y los demás instrumentos psicológicos usados en el proceso de validación.

En análisis factorial provee un estimado de la carga factorial que el test tiene en cada una de sus partes en su totalidad, mediante este proceso se puede identificar el factor común o los factores que contribuyen a la varianza total de los resultados del test, siendo esto práctico para determinar la dimensión de un dominio y para seleccionar los ítems que se ajusten mejor a los diferentes estratos del dominio.

- 3) **Los estudios de cambio a través del tiempo.**- Si la teoría psicológica postula la existencia de un rasgo estable, entonces la estabilidad en los resultados del test a través del tiempo, arroja luz sobre la validez de construcción de tal instrumento. Si por el contrario, la teoría postula que el rasgo en cuestión es una que cambia por el paso del tiempo, entonces la estabilidad de los resultados que se obtiene por medio de los administradores sucesivos del mismo test a las mismas personas, se usaría como evidencia en contra de la validez de construcción de ese instrumento.
- 4) **Estudios sobre la estructura y la consistencia interna del instrumento.**- Este se obtiene básicamente a través de correlacionar cada área con la puntuación del instrumento global.
- 5) **Estudio sobre el proceso.**- La observación y el estudio de los procesos por los cuales pasa una persona a realizar las tareas de un test es una manera informal de arrojar luz sobre la validez de construcción.

4.7 Estandarización

Los datos sobre el desempeño de un grupo numeroso de individuos, como aquellos en quienes se basa el diseño de un instrumento, son útiles para propósitos de interpretación de calificaciones. Con el fin de cumplir con esta tarea, la prueba debe estandarizarse, el inventario, la escala de clasificación y cualquier otro instrumento psicométrico.

Toda prueba estandarizada tiene instrucciones estándar de aplicación y calificación que deben seguirse estrictamente, sin dejar lugar a la interpretación personal o al sesgo. La estandarización también incluye aplicar la prueba a una muestra grande de personas (la muestra de estandarización) seleccionada como representante de la *población meta* a la que está destinada la prueba.

“El principal propósito del proceso de estandarización es determinar la distribución de calificaciones brutas en el grupo de estandarización. Las calificaciones brutas que se obtienen se convierten en alguna forma de calificaciones derivadas o *normas*”³⁴. Los principales tipos de normas son equivalentes de edad, de grado, rangos de percentiles y calificaciones estándar.

La mayor parte de los de los manuales de las pruebas contienen cuadros de normas que enlistan las calificaciones brutas y las calificaciones convertidas correspondientes. El desempeño de una persona en una prueba se evalúa al referirse al cuadro de normas apropiado y encontrar las calificaciones convertidas equivalentes a la(s) calificación(es) bruta(s). De esta manera, las normas sirven no como estándares del desempeño esperado, sino como un marco de referencia para interpretar las calificaciones brutas.

Las normas indican el desempeño del sujeto en la prueba con respecto a la distribución de calificaciones que obtuvieron personas con la misma edad cronológica, grado, sexo u otras características demográficas.

En este método de interpretación con referencias a normas, las normas obtenidas no funcionan como estándares del desempeño deseado, sino simplemente como un marco de referencia para interpretar calificaciones. Las normas indican la posición de una persona en la prueba con respecto a la distribución de las calificaciones obtenidas por personas de la misma edad cronológica, grado, sexo u otras características demográficas.

En términos de tamaño de muestra y representatividad, con frecuencia las pruebas colectivas y las de aprovechamiento en particular, se estandarizan de manera más adecuada que las pruebas individuales. Las normas para pruebas colectivas pueden estar basadas hasta en cien mil personas, mientras que el

³⁴ Lewis R. Aiken L. Tests psicológicos y evaluación. Ed. Prentice Hall. México. 1996. pp 77

tamaño del grupo de norma para una prueba individual cuidadosamente estandarizada es más probable que sea entre dos mil y cuatro mil.

Sin embargo una muestra de estandarización grande no garantiza que sea representativa de la población de interés, la muestra debe seleccionarse con sumo cuidado a fin de que sea representativa de la población meta.

Selección de una muestra de estandarización

La forma en que una muestra de estandarización se selecciona de una población varía desde un muestreo aleatorio sencillo hasta estrategias más complejas, tales como el **muestreo aleatorio estratificado** y el **muestreo por grupos**. En un **muestreo aleatorio sencillo**, cada uno de los miembros de la población meta tiene la misma oportunidad de ser seleccionado, aunque la aleatoriedad no garantiza que haya representatividad.

En consecuencia, una forma más adecuada de estandarizar una prueba es empezar por categorizar o estratificar, la población de una serie de variables demográficas (sexo, edad, nivel socioeconómico, región geográfica) que están relacionadas con las calificaciones de la prueba. Cuando se emplea este procedimiento de **muestreo aleatorio estratificado**, se reduce la probabilidad de elegir una muestra atípica o sesgada.

Las normas obtenidas por este modo proporcionan una base mejor para interpretar calificaciones de la prueba que las normas determinadas en una muestra aleatoria sencilla.

El **muestreo por grupos** es más económico que el muestreo aleatorio estratificado, y tiene mayores probabilidades de originar una muestra representativa de la población meta. El proceso se inicia al dividir una región geográfica designada o alguna otra entidad relevante en bloques o grupos, entonces se elige al azar un porcentaje especificado de los grupos y dentro de cada uno se selecciona aleatoriamente una cantidad determinada de subunidades (escuelas, residencias, etc.). El último paso es administrar la prueba a cada persona, o por lo menos a una muestra aleatoria de personas con las características establecidas.

CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

Objetivo

Elaborar un instrumento que permita medir las competencias laborales necesarias para cubrir el puesto del jefe de selección de personal de una empresa.

Hipótesis de investigación (h.i.)

El uso de este instrumento de medición diseñado para medir competencias de un psicólogo laboral, si contribuirá al proceso de selección, ya que proporcionará la información requerida y necesaria para evaluar al candidato para Jefe de Selección en una empresa.

Hipótesis nula (h.n.)

El instrumento que se diseñó para medir competencias de un psicólogo industrial para cubrir el puesto de jefe de selección en una empresa, no cumplió con los lineamientos de confiabilidad y validez necesarios para hacer de esta herramienta una prueba útil para la obtención de la información que se desea.

Variable independiente

El instrumento que se pretende crear.

Variable dependiente

Las competencias de liderazgo, toma de decisiones y asertividad.

- **Definición de liderazgo.-** Liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, por grupo debe entenderse como un conjunto pequeño, un sector de la organización, una empresa.
- **Definición de toma de decisiones.-** Tomar una decisión es el proceso de elegir o escoger una alternativa entre aquellas disponibles, considerando los factores involucrados y sopesando las diferentes posibilidades.
- **Definición de asertividad.-** La asertividad es un elemento primordial de las habilidades sociales necesarias para trabajar en cualquier empresa, lo que implica la expresión directa de los sentimientos u opiniones pero sin ser coercitivo, también requiere de una actitud de autoafirmación y defensa de los derechos personales, que incluye la expresión de los sentimientos,

deseos, pensamientos y opiniones de forma adecuada, respetando al mismo tiempo a los demás.

Población

El instrumento en proceso de elaboración fue aplicado a estudiantes de la carrera de Psicología del octavo cuatrimestre, del área laboral de una universidad privada, de clase media, ubicada en el sur de la ciudad

Procedimiento

- 1) Se definieron las categorías a evaluar a través del instrumento en elaboración: liderazgo, toma de decisiones y asertividad.
- 2) Se procedió a efectuar una revisión teórica de las categorías seleccionadas.
- 3) Se elaboraron reactivos.
- 4) Los reactivos elaborados fueron sometidos a jueceo por parte de tres expertos.
- 5) Por medio de un escrito, se solicitó permiso, a las autoridades de la Universidad en la que se llevó a cabo el estudio, para aplicar el instrumento en proceso de elaboración.
- 6) Una vez autorizado, se procedió a su aplicación a los 50 alumnos de octavo cuatrimestre de la carrera de Psicología, del turno matutino.
- 7) A partir de la aplicación, se procedió a la eliminación de reactivos a través del cálculo de los índices de dificultad y discriminación.
- 8) Posteriormente, el instrumento que quedó se aplicó a los 26 alumnos del turno vespertino del mismo plantel.
- 9) Se calculó la confiabilidad, a través del método de consistencia interna, así como la validez de contenido por jueceo y la validez a partir del cálculo del coeficiente biserial puntual.
- 10) Finalmente, se procedió a la elaboración de tablas normativas al calcular percentiles para los puntajes brutos obtenidos de la última aplicación del instrumento.

CAPÍTULO 6

ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO

En este capítulo se presentan los pasos seguidos para la elaboración del instrumento de esta investigación, el cual tiene por objetivo facilitar el proceso de selección con la medición de las competencias de liderazgo, toma de decisiones y asertividad revisadas en el capítulo 3, competencias que, se considera, debe poseer un psicólogo laboral para el puesto de Jefe de Selección en una organización.

6.1 Elaboración de Ítems correspondientes a “liderazgo”

Después de una revisión teórica que permitió conocer distintas propuestas de estudio evaluación de esta competencia, se procedió a la elaboración de reactivos, formulándose los siguientes:

- 1) Trabajo eficientemente bajo presión:
 - a) a veces
 - b) no se me da
 - c) por lo general

- 2) Me cuesta terminar un proyecto a tiempo
 - a) no
 - b) rara vez
 - c) si

- 3) Trabajo horas extras si es necesario
 - a) no
 - b) depende cuanto tiempo
 - c) si me las pagan, lo hago

- 4) Me siento preparado para un puesto con más responsabilidades
 - a) no
 - b) sigo dudando
 - c) si

- 5) La relación con mis superiores ha sido
 - a) mala
 - b) regular
 - c) mala

- 6) Mi idea sobre éxito es:
- a) lograr ser jefe
 - b) que mis subordinados hagan lo que yo diga
 - c) alcanzar mis objetivos
 - d) proponer soluciones efectivas
- 7) Me consideran una persona con iniciativa propia
- a) casi siempre
 - b) a veces
 - c) rara vez
 - d) no me considero así
- 8) Soy una persona puntual
- a) casi siempre
 - b) no
 - c) si
 - d) de vez en cuando
- 9) En algún momento me he considerado como un líder
- a) no
 - b) rara vez
 - c) algunas veces
 - d) si
- 10) He tenido personal a mi cargo en algún trabajo
- a) si
 - b) algunas veces
 - c) no
- 11) un jefe delega:
- a) responsabilidades
 - b) funciones
 - c) compromisos
- 12) Considero que un jefe:
- a) nace
 - b) se hace
 - c) ambas cosas
 - d) no sé

- 13) Con frecuencia reúno a mi equipo de trabajo para evaluar el trabajo:
- a) solo cuando aparecen problemas
 - b) una vez a la semana
 - c) una vez al mes
- 14) La relación con mis colaboradores es:
- a) no hay relación, solo son colaboradores
 - b) con palabras y hechos
 - c) regular
 - d) de acuerdo a la situación, si es necesario
- 15) Que tanto necesita la gente ser supervisada
- a) siempre, de otro modo no hacen nada
 - b) cuando necesito mayor compromiso para el trabajo
 - c) sólo algunas personas
 - d) casi nunca
- 16) Le brindo oportunidad a la gente para poner a prueba sus habilidades
- a) no
 - b) a veces
 - c) rara vez
- 17) Me considero una persona organizada
- a) por lo general
 - b) algunas veces
 - c) nunca
 - d) si lo soy
- 18) Me gustaría ser capitán en algún deporte
- a) si
 - b) tal vez
 - c) lo he pensado
 - d) no me interesa
- 19) Me siento cómodo dirigiendo a otras personas
- a) no sé
 - b) preferiría no dirigir a nadie
 - c) si

- 20) He participado en algún comité
- a) si
 - b) algunas veces
 - c) no
 - d) no me interesa
- 21) Cancelaría algunas vacaciones por alguna emergencia de trabajo
- a) no
 - b) depende que emergencia sea
 - c) tal vez
 - d) si
- 22) Considero que siempre soy justo e imparcial
- a) algunas veces
 - b) no
 - c) solo con algunos
- 23) Con frecuencia me piden consejos los demás
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca
- 24) Reviso cuales son mis prioridades
- a) de vez en cuando
 - b) si lo hago
 - c) no lo hago
- 25) Hago ver a mis interlocutores que los estoy escuchando
- a) nunca
 - b) rara ves
 - c) casi siempre
 - d) si
- 26) Me esfuerzo por comprender puntos de vista diferentes al mío
- a) depende de que estemos hablando
 - b) si
 - c) de vez en cuando
 - d) no

- 27) Me anticipo a las dificultades y las supero
- a) algunas veces
 - b) casi siempre
 - c) nunca
- 28) Planifico los proyectos teniendo en cuenta las etapas y recursos para su ejecución
- a) algunas veces
 - b) si lo hago
 - c) no lo hago
- 29) Suelo terminar mis actividades con expectativas similares a las iniciales
- a) no
 - b) rara vez
 - c) casi siempre
 - d) si
- 30) Solicito y ofrezco apoyo a los miembros de mi equipo cuando lo considero necesario
- a) no lo hago
 - b) con frecuencia lo hago
 - c) casi nunca lo hago
 - d) si lo hago
- 31) Suelo ser recomendado para liderar un equipo
- a) nunca
 - b) de vez en cuando
 - c) si
- 32) Explico cuales son los objetivos y políticas de la empresa a mis colaboradores
- a) no lo hago
 - b) rara vez lo hago
 - c) solo si es necesario
- 33) Considero que el equipo de trabajo rara vez encuentra soluciones a los problemas
- a) si lo considero
 - b) no sé
 - c) tal vez

- 34) Me intereso por evolucionar profesionalmente y actualizar mis conocimientos
- a) no me interesa
 - b) rara vez lo hago
 - c) si lo llevo a cabo
 - d) casi no lo llevo a cabo
- 35) Elogio a mis trabajadores por un trabajo bien hecho
- a) nunca lo he hecho
 - b) alguna vez lo hice
 - c) no me interesa hacerlo
 - d) si lo he hecho
- 36) Ha ayudado a sus colaboradores en problemas extra laborales
- a) casi siempre
 - b) cada que puedo
 - c) nunca
- 37) Asumo responsabilidades importantes
- a) si, sin problemas
 - b) a veces
 - c) no mucho
 - d) no
- 38) Cuando hay algo que hacer:
- a) colaboro, pero sólo si me lo piden
 - b) prefiero no participar directamente
 - c) suelo presentarme voluntario para colaborar
- 39) Mi capacidad y motivación como comunicador es:
- a) no me va hablar entre grupos, si surge prefiero hacerlo lo mínimo posible
 - b) regular, puedo hablar aunque me incomoda
 - c) suficiente, si surge la ocasión puedo hablar ante grupos
- 40) La idea de llegar a ser "jefe"
- a) no me convence demasiado
 - b) la aceptaría, aunque no es mi objetivo
 - c) me motiva mucho

- 41) Me gusta enseñar
- a) no mucho, la verdad
 - b) no me gusta
 - c) si
- 42) Me veo dirigiendo a otras personas
- a) pudiera ser, aunque se me hace extraño imaginarse eso
 - b) la verdad, no me veo así
 - c) si, ¿Por qué no?
- 43) En la universidad, clubs o alguna asociación a la que he pertenecido:
- a) alguna vez fui delegado o responsable de tareas o de grupos
 - b) nunca he sido delegado o responsable de nada
 - c) varias veces he sido delegado o responsable de tareas o grupos a su cargo.
- 44) Un jefe de área de una empresa es:
- a) el que se impone a todos cueste lo que cueste
 - b) el que mejor sabe encauzar las emociones de las personas y equipos de trabajo
 - c) el que se centra en los resultados por encima de los objetivos y satisfacción de las personas.
 - d) el que define directamente lo que se debe hacer y no comparte con nadie
- 45) Es muy bueno conocer personas influyentes para no pagar multas por violaciones de tránsito y otras semejantes.
- a) si, pienso que es bueno
 - b) no sé si sea bueno
 - c) no, no creo que sea bueno
- 46) Cuando estaba en la escuela muy a menudo me quedaba jugando en la calle en lugar de ir a clases
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 47) No vale la pena que me preocupe por los asuntos públicos si nada puedo hacer por ellos.
- a) sí, estoy de acuerdo
 - b) sinceramente no me interesa
 - c) me he involucrado en algunos asuntos públicos
 - d) estoy en desacuerdo
- 48) Con votar cada seis años la persona cumple con su deber de ciudadano
- a) de acuerdo
 - b) no sé
 - c) no me gusta la política
 - d) en desacuerdo
- 49) En la escuela fui lento para aprender
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 50) Está bien hacer a un lado la ley, si realmente no se viola
- a) no conozco la ley
 - b) no me interesa
 - c) estoy en desacuerdo
 - d) depende que problema sea
- 51) Regularmente en la escuela mis notas en conducta fueron malas
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 52) Gozo más un juego o una carrera cuando apuesto
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca

- 53) Debemos dejar que Haití salga de su confusión y desorden, lo que sucede allá no es problema nuestro
- a) de acuerdo
 - b) no me interesan los problemas de Haití
 - c) desconozco los problemas de allá
 - d) en desacuerdo
- 54) Siento que a menudo he sido castigado sin razón
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 55) Cuando estaba en la escuela, más de una vez me suspendieron por portarme mal
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 56) Cuando estoy en un grupo me resulta difícil pensar en las cosas acertadas para conversar
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 57) Me gusta mucho la cacería
- a) si
 - b) no se
 - c) no
- 58) Si una persona se preocupa por si misma no necesita preocuparse por los demás
- a) estoy de acuerdo
 - b) no me interesan los demás
 - c) procuro ayudar a la gente en sus problemas
 - d) no estoy de acuerdo

- 59) Admito que antes de tomar una decisión trato de ver lo que los demás piensan
- a) sinceramente , no lo hago
 - b) procuro preguntar qué es lo que piensan
 - c) trato de consultar lo que piensan
 - d) se lo que piensan, por eso tomo la decisión
- 60) Preferiría no tener demasiada responsabilidad sobre otras personas
- a) de acuerdo
 - b) no se
 - c) en desacuerdo
- 61) No soy el tipo para líder político
- a) no me gusta la política
 - b) no me considero así
 - c) no se
 - d) creo que si

6.2 Elaboración de Ítems correspondientes a “toma de decisiones”

Se procedió de la misma forma que en la competencia previa, generándose los siguientes reactivos:

- 1) Tomo decisiones con anticipación
 - a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) A veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 2) Me aseguro que sean puestas en práctica las decisiones que propongo
 - a) por lo general
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 3) Antes de tomar una decisión analizo el problema cuidadosamente
 - a) nunca
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) casi siempre
 - e) siempre

- 4) Delego todas las decisiones o responsabilidades que no debo tomar
 - a) por lo general
 - b) casi siempre
 - c) depende que decisión sea
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 5) Reflexiono sobre la decisión que tomaré antes de iniciar su proceso de ejecución
 - a) si
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) no

- 6) Me cuesta trabajo elegir entre varias alternativas
 - a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 7) Me conformo con lo que digan los demás, sin defender mi propia decisión
 - a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 8) Se ejecuta todo aquello que siempre decido
 - a) nunca
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) siempre

- 9) Considero que cuando tomo una decisión, lo hago con la suficiente responsabilidad
- a) en la mayoría de los casos
 - b) en algunos casos
 - c) rara vez
 - d) en ningún caso
- 10) Antes de tomar una decisión
- a) pienso en opciones a mi alcance
 - b) no pienso en alguna opción posible
 - c) hago un comparativo entre “pros” y contras” para una elección acertada
- 11) Considero que tomar decisiones precipitadas puede conducir al fracaso
- a) si
 - b) algunas veces
 - c) depende de la decisión
 - d) no
- 12) He tenido problemas por decisiones que no han sido acertadas
- a) si
 - b) a veces
 - c) no
- 13) Mis decisiones provocan un efecto hacia mis colaboradores
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) nunca
- 14) En alguna ocasión, alguno de mis colaboradores me ha hecho comentarios sobre la decisión que he tomado
- a) si
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca

- 15) Suelo tomar decisiones en la empresa
- a) nunca
 - b) rara vez
 - c) alguna vez
 - d) casi siempre
 - e) siempre
- 16) Me ha costado trabajo tomar una decisión por un problema que se ha presentado
- a) si
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) no
- 17) Mis márgenes de decisión en la empresa son
- a) Altos
 - b) Medio altos
 - c) Medios
 - d) Bajos
- 18) He manejado alguna situación difícil con algún compañero de trabajo
- a) no
 - b) a veces
 - c) casi siempre
 - d) si
- 19) Los demás dicen que soy creativo para resolver un problema
- a) casi siempre
 - b) a veces
 - c) nunca
 - d) por lo general
- 20) Convenzo a los miembros del equipo para que se hagan las cosas a mi manera
- a) siempre
 - b) por lo general
 - c) a veces
 - d) nunca

- 21) Anticipo problemas potenciales
- a) por lo general
 - b) siempre
 - c) algunas veces
 - d) nunca
- 22) Desarrollo soluciones productivas
- a) A veces
 - b) Nunca
 - c) No tengo autoridad para eso
- 23) He tenido que tomar decisiones con información insuficiente
- a) por lo regular
 - b) siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca
- 24) Le doy prioridad a elementos de un proyecto complicado
- a) No
 - b) Depende que sea
 - c) Casi siempre
- 25) Me he visto forzado a tomar decisiones poco populares
- a) en muchas ocasiones
 - b) en algunas ocasiones
 - c) rara vez
 - d) casi
 - e) nunca
- 26) He despedido a una persona por equivocación
- a) si
 - b) en varias ocasiones
 - c) no
- 27) Cuando enfrento un problema
- a) recabo información
 - b) analizo la situación
 - c) delego la responsabilidad
 - d) no me involucro en el problema

- 28) Con frecuencia delego responsabilidades
- a) si
 - b) a veces
 - c) rara vez
 - d) nunca
- 29) He sido responsable por alguna pérdida de la empresa
- a) si
 - b) no
- 30) Cuando tengo dificultades para resolver un problema
- a) delego la responsabilidad
 - b) lo comento con mis superiores
 - c) analizo la situación
 - d) continua buscando la solución
- 31) Mi personal de equipo es renovado:
- a) muy a menudo
 - b) de vez en cuando
 - c) casi nunca
- 32) La gente me consulta algo antes de decidir
- a) rara vez
 - b) siempre
 - c) nunca
 - d) casi nunca
- 33) Convierto los problemas en oportunidades
- a) si se puede lo hago
 - b) nunca lo he hecho
 - c) no había pensado en esto
- 34) Un jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte
- a) de vez en cuando
 - b) depende de que se trate
 - c) no debe informar

- 35) Tomar decisiones y asumir riesgos es algo que
- a) me atrae
 - b) no sé si me va
 - c) me asusta
 - d) prefiero no involucrarme
- 36) Prefiero:
- a) Trabajar en equipo, pero mejor si estoy entre los que deciden
 - b) Trabajar solo, con más gente, pero cada uno con sus respectivas tareas
 - c) Trabajar en equipo, con interdependencia
- 37) Explico claramente el porqué de las decisiones, para que sean bien comprendidas
- a) casi siempre
 - b) algunas veces
 - c) muy pocas veces

6.3 Elaboración de Ítems correspondientes a “asertividad”

Los siguientes reactivos corresponden a las preguntas que se elaboraron para medir la competencia de asertividad para el puesto de jefe de selección:

- 1) Tiendo a esconder mis pensamientos por miedo a ser rechazado
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 2) Me siento mal cuando recibo un elogio
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 3) Me cuesta trabajo expresar algo positivo a los demás
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 4) En ocasiones he sentido que los demás se aprovechan de mí
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 5) Me resulta difícil pedirle a un colaborador que modifique algún comportamiento
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 6) Me siento abatido por recibir alguna crítica
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 7) En ocasiones siento que mis derechos no son respetados en el trabajo
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 8) Me resulta difícil negarme a alguna actividad que se me solicite
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 9) Considero que mi expresión verbal hacia los colaboradores es:
- a) excelente
 - b) buena
 - c) regular
 - d) mala
 - e) deficiente
- 10) Me he sentido desmotivado por algún conflicto en el trabajo
- a) en muchas ocasiones
 - b) en algunas ocasiones
 - c) a veces
 - d) en pocas ocasiones
 - e) en ninguna ocasión
- 11) He tenido algún problema con algún (os) colaborador (res)
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 12) Aporto más de lo que me solicitan mis superiores
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) depende que me soliciten
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 13) Desempeño mis funciones con la mejor disposición
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 14) Cuando alguno de mis superiores me solicita información a la hora que me retiro de la empresa, yo:
- a) le digo que mañana por la mañana se la proporcionaré
 - b) se la proporciono en el momento
 - c) me molesta la petición que me ha hecho
 - d) le doy la información pero existe cierta molestia de mi parte

- 15) Prefiero mandar un memorándum que hablar con la persona
- a) si
 - b) a veces
 - c) no
- 16) Propicio que mis colaboradores tengan iniciativa
- a) no
 - b) rara vez
 - c) casi siempre
 - d) por lo general
 - e) siempre
- 17) Prefiero trabajar sólo que con otras personas
- a) si
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) no
- 18) Prefiero trabajar con personas:
- a) comprometidas
 - b) honestas
 - c) amigueros
 - d) responsables
- 19) Me gusta trabajar con otras personas
- a) No
 - b) depende del trabajo
 - c) algunas veces
 - d) siempre
- 20) Las tareas que me disgustan, yo:
- a) las hago sólo porque lo tengo que hacer
 - b) delego la responsabilidad
 - c) me molesta hacerlo, pero no lo comento
- 21) Me han comentado que soy una persona innovadora
- a) no
 - b) rara vez
 - c) si

- 22) Cuando voy a enfrentarme ante un grupo o una audiencia, yo:
- a) me pongo nervioso
 - b) siento ansiedad
 - c) me siento inquieto
 - d) estoy tranquilo
- 23) Prefiero trabajar con números que con palabras:
- a) si
 - b) a veces
 - c) no
- 24) Expreso lo que pienso
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca
- 25) Tiendo a sobre expresar mis emociones
- a) si
 - b) de vez en cuando
 - c) rara vez
 - d) no
- 26) Soy reconocido como un experto en mi trabajo dentro de la empresa
- a) no
 - b) algunas veces
 - c) casi nunca
 - d) si
- 27) Propongo nuevas formas de trabajo, proyectos, ideas
- a) algunas veces
 - b) rara vez
 - c) siempre
 - d) nunca
- 28) Me considero una persona abierta y flexible
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) no me considero así

- 29) Defiendo mis ideas, sin esperar la aprobación de los demás
- a) nunca
 - b) casi nunca
 - c) de vez en cuando
 - d) siempre
- 30) Me considero una persona generosa
- a) para nada
 - b) de vez en cuando
 - c) por lo general
 - d) si me considero así
- 31) Me interesan más:
- a) los derechos de la gente
 - b) los sentimientos de la gente
 - c) la objetividad de la gente
 - d) la responsabilidad de la gente
- 32) A la hora de actuar, el “qué dirán”
- a) me afecta
 - b) continuo
 - c) me frena a menudo
 - d) rara vez me frena
- 33) Tengo confianza en mí mismo
- a) no estoy seguro
 - b) creo que es insuficiente
 - c) suficiente
- 34) Soy una persona:
- a) activa, siempre estoy haciendo cosas y creando proyectos
 - b) más bien tranquila, no me gusta complicarme la vida
 - c) medianamente activa
- 35) Soy exigente conmigo mismo, porque:
- a) me gusta plantearme retos e ir más permanentemente
 - b) si estoy bien, prefiero conservar y no complicarme
 - c) me gusta exigirme, pero de forma comedida

- 36) En cuanto al trato con otras personas
- a) me cuesta un poco al principio, pero luego me va bien
 - b) se me dan bien relacionarme, incluso con extraños
 - c) me cuesta, no se considera como una persona muy abierta
- 37) Mi actitud ante los cambios es:
- a) difícil , pero al final me adapto
 - b) complicada, en general no me gustan los cambios
 - c) positiva, me asumo a ellos sin problemas
- 38) No vale la pena ayudar a los demás pues siempre pagan mal
- a) estoy de acuerdo
 - b) creo que no
 - c) no se
 - d) estoy en desacuerdo

6.4 Depuración de reactivos por jueceo

Los **136 reactivos** que se elaboraron como se indicó previamente, fueron sometidos a depuración con el apoyo de jueces o expertos, de acuerdo a la validez de contenido señalada por Robbins C. Los resultados obtenidos se presentan en: la tabla 4, los correspondientes a las competencias de “liderazgo”, en la tabla 5, los correspondientes a las competencias de “toma de decisiones” y en la tabla 6, los relativos a la competencia de “asertividad”.

En las tres tablas, la primera columna muestra el número de reactivo, la segunda, tercera y cuarta columna indican el valor asignado por cada uno de los tres jueces, estableciendo **2 puntos** por reactivo considerado como “bueno”, **1 punto** por reactivo “regular” y **0 puntos** por reactivo considerado “malo”. La quinta columna indica el “total” de los valores asignados por los jueces, por lo que se procedió a la eliminación de reactivos con un total de **1, 2, 3 y 4 puntos** (valores marcados de color verde) dejando las preguntas con un total de **5 y 6 puntos** (marcados de color rojo) para su posterior mezcla de reactivos, su aplicación y poder llevar a cabo la eliminación estadística.

LIDERAZGO

PREGUNTA	JUEZ NO. 1	JUEZ NO. 2	JUEZ NO. 3	TOTAL
1	2	2	2	6
2	2	2	2	6
3	2	2	2	6
4	1	1	2	4
5	2	2	2	6
6	2	2	2	6
7	2	2	2	6
8	0	1	2	3
9	2	2	2	6
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	1	2	2	5
13	2	2	2	6
14	2	2	2	6
15	2	2	2	6
16	2	2	2	6
17	1	1	2	4
18	2	2	2	6
19	2	2	2	6
20	2	2	2	6
21	2	2	2	6
22	2	2	2	6
23	2	2	2	6
24	1	2	2	5
25	2	2	2	6
26	2	2	2	6
27	2	2	2	6
28	2	1	1	4
29	0	1	2	3
30	2	2	2	6

31	2	2	2	6
32	2	1	1	4
33	2	1	0	3
34	2	2	2	6
35	2	2	2	6
36	1	1	2	4
37	1	2	2	5
38	2	1	0	3
39	2	2	0	4
40	2	2	2	6
41	0	1	2	3
42	2	2	2	6
43	2	2	2	6
44	2	2	2	6
45	1	1	2	4
46	0	0	2	2
47	1	1	2	4
48	2	2	2	6
49	2	1	1	4
50	2	2	2	6
51	2	2	2	6
52	2	2	2	6
53	0	0	2	2
54	1	1	2	4
55	1	1	2	4
56	0	0	2	2
57	2	1	1	4
58	2	1	1	4
59	2	2	2	6
60	2	2	1	5
61	1	1	1	3

Tabla 4

TOMA DE DECISIONES				
PREGUNTA	JUEZ NO. 1	JUEZ NO. 2	JUEZ NO. 3	TOTAL
1	0	1	2	3
2	2	2	1	5
3	2	2	2	6
4	2	2	1	5
5	1	1	1	3
6	2	2	2	6
7	2	2	2	6
8	2	2	1	5
9	2	2	2	6
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	2	2	2	6
13	2	2	2	6
14	2	1	1	4
15	2	2	2	6
16	2	2	2	6
17	1	1	1	3
18	2	2	2	6
19	2	2	2	6
20	2	2	2	6
21	2	2	2	6
22	1	1	2	4
23	2	2	2	6
24	0	0	1	1
25	1	1	2	4
26	2	2	2	6
27	2	2	2	6
28	2	2	2	6

29	2	2	2	6
30	2	2	2	6
31	1	1	2	4
32	2	2	2	6
33	2	2	2	6
34	2	2	2	6
35	2	2	2	6
36	1	0	2	3
37	2	2	2	6

Tabla 5

ASERTIVIDAD				
PREGUNTA	JUEZ NO. 1	JUEZ NO. 2	JUEZ NO. 3	TOTAL
1	2	2	2	6
2	2	2	2	6
3	2	2	2	6
4	2	2	2	6
5	2	2	2	6
6	2	2	2	6
7	2	2	2	6
8	2	2	2	6
9	2	1	1	4
10	2	1	2	5

11	2	2	2	6
12	2	2	2	6
13	2	1	2	5
14	2	2	2	6
15	2	2	2	6
16	1	1	2	4
17	1	1	2	4
18	1	1	2	4
19	1	2	2	5
20	2	2	2	6
21	2	1	1	4
22	2	2	2	6
23	0	0	2	2
24	2	2	2	6
25	2	2	2	6
26	1	1	2	4
27	1	0	2	3
28	2	2	2	6
29	2	2	2	6
30	1	1	2	4
31	2	1	2	5
32	2	2	2	6
33	2	2	2	6

34	1	1	2	4
35	0	0	2	2
36	2	2	2	6
37	2	1	2	5
38	2	1	2	5

Tabla 6

Una vez realizado el proceso de jueceo con la ayuda de los expertos, el test quedo como se muestra a continuación (aun no el definitivo) con la eliminación respectiva de las preguntas que obtuvieron un puntaje **menor a 5**, lo que implica que se mantuvieron aquellos que contaron con una aceptación superior al 80%, de nueva cuenta, cabe mencionar que después de la eliminación de los reactivos se procedió a mezclarlos al azar para su posterior aplicación, quedando con un **total de 97 reactivos**, como a continuación se muestra:

Instrucciones

Lee los enunciados y subraya la opción que consideres sea la que más se identifica contigo. Es importante que consideres que no existen respuestas correctas o incorrectas, pues simplemente se busca identificar cuales te describen mejor. Por ello, se te pide que contestes de la manera más honesta posible sin dejar una pregunta en blanco:

- 1) Mi idea sobre éxito es:
 - a) lograr ser jefe
 - b) que mis subordinados hagan lo que yo diga
 - c) alcanzar mis objetivos
 - d) proponer soluciones efectivas

- 2) Me gustaría ser capitán en algún deporte
 - a) si
 - b) tal vez
 - c) lo he pensado
 - d) no me interesa

- 3) Reviso cuales son mis prioridades
 - a) de vez en cuando
 - b) si lo hago
 - c) no lo hago

- 4) Tiendo a esconder mis pensamientos por miedo a ser rechazado
 - a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 5) Un jefe de área de una empresa es:
 - a) el que se impone a todos cueste lo que cueste
 - b) el que mejor sabe encauzar las emociones de las personas y equipos de trabaja
 - c) el que se centra en los resultados por encima de los objetivos y satisfacción de las personas.
 - d) el que define directamente lo que se debe hacer y no comparte con nadie

- 6) En ocasiones siento que mis derechos no son respetados en el trabajo
 - a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 7) Considero que cuando tomo una decisión, lo hago con la suficiente responsabilidad
 - a) en la mayoría de los casos
 - b) en algunos casos
 - c) rara vez
 - d) en ningún caso

- 8) Trabajo horas extras si es necesario
 - a) no
 - b) depende cuanto tiempo
 - c) si me las pagan, lo hago

- 9) Un jefe delega:
- a) Responsabilidades
 - b) Funciones
 - c) compromisos
- 10) Me esfuerzo por comprender puntos de vista diferentes al mío
- a) depende de que estemos hablando
 - b) si
 - c) de vez en cuando
 - d) no
- 11) Expreso lo que pienso
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca
- 12) He manejado alguna situación difícil con algún compañero de trabajo
- a) No
 - b) a veces
 - c) casi siempre
 - d) si
- 13) Elogio a mis trabajadores por un trabajo bien hecho
- a) nunca lo he hecho
 - b) alguna vez lo hice
 - c) no me interesa hacerlo
 - d) si lo he hecho
- 14) Tiendo a sobre expresar mis emociones
- a) Si
 - b) de vez en cuando
 - c) rara vez
 - d) no
- 15) Cuando tengo dificultades para resolver un problema
- a) delego la responsabilidad
 - b) lo comento con mis superiores
 - c) analizo la situación
 - d) continuo buscando la solución

- 16) Me interesan más:
- a) los derechos de la gente
 - b) los sentimientos de la gente
 - c) la objetividad de la gente
 - d) la responsabilidad de la gente
- 17) La idea de llegar a ser "jefe"
- a) no me convence demasiado
 - b) la aceptaría, aunque no es mi objetivo
 - c) me motiva mucho
- 18) No vale la pena ayudar a los demás pues siempre pagan mal
- a) estoy de acuerdo
 - b) creo que no
 - c) no se
 - d) estoy en desacuerdo
- 19) He despedido a una persona por equivocación
- a) si
 - b) en varias ocasiones
 - c) no
- 20) Convenzo a los miembros del equipo para que se hagan las cosas a mi manera
- a) Siempre
 - b) por lo general
 - c) a veces
 - d) nunca
- 21) Me siento cómodo dirigiendo a otras personas
- a) no se me da el dirigir a otras personas
 - b) preferiría no dirigir a nadie
 - c) si
- 22) Considero que un jefe:
- a) Nace
 - b) se hace
 - c) ambas cosas
 - d) no sé

- 23) Me gusta trabajar con otras personas
- a) No
 - b) depende del trabajo
 - c) algunas veces
 - d) siempre
- 24) Me conformo con lo que digan los demás, sin defender mi propia decisión
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 25) La relación con mis superiores ha sido
- a) Mala
 - b) Regular
 - c) buena
- 26) Mi actitud ante los cambios es:
- a) difícil , pero al final me adapto
 - b) complicada, en general no me gustan los cambios
 - c) positiva, me asumo a ellos sin problemas
- 27) Mis decisiones provocan un efecto hacia mis colaboradores
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) nunca
- 28) He tenido personal a mi cargo en algún trabajo
- a) Si
 - b) algunas veces
 - c) no
- 29) Con frecuencia me piden consejos los demás
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca

- 30) Se ejecuta todo aquello que siempre decido
- a) nunca
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) siempre
- 31) Anticipo problemas potenciales
- a) por lo general
 - b) siempre
 - c) algunas veces
 - d) nunca
- 32) Desempeño mis funciones con la mejor disposición
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 33) En ocasiones he sentido que los demás se aprovechan de mí
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 34) Cuando enfrento un problema
- a) recabo información
 - b) analizo la situación
 - c) delego la responsabilidad
 - d) no me involucro en el problema
- 35) Solicito y ofrezco apoyo a los miembros de mi equipo cuando lo considero necesario
- a) no lo hago
 - b) con frecuencia lo hago
 - c) casi nunca lo hago
 - d) si lo hago

- 36) Me gustaría ser capitán en algún deporte
- a) si
 - b) tal vez
 - c) lo he pensado
 - d) no me interesa
- 37) Me resulta difícil pedirle a un colaborador que modifique algún comportamiento
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 38) Cuando alguno de mis superiores me solicita información a la hora que me retiro de la empresa, yo:
- a) le digo que mañana por la mañana se la proporcionaré
 - b) se la proporciono en el momento
 - c) me molesta la petición que me ha hecho
 - d) le doy la información pero existe cierta molestia de mi parte
- 39) He tenido que tomar decisiones con información insuficiente
- a) por lo regular
 - b) siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca
- 40) A la hora de actuar, el “qué dirán”
- a) me afecta
 - b) continúo
 - c) me frena a menudo
 - d) rara vez me frena
- 41) Está bien hacer a un lado la ley, si realmente no se viola
- a) no conozco la ley
 - b) no me interesa
 - c) estoy en desacuerdo
 - d) depende que problema sea

- 42)Gozo más un juego o una carrera cuando apuesto
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) rara vez
 - d) nunca
- 43)Me consideran una persona con iniciativa propia
- a) casi siempre
 - b) a veces
 - c) rara vez
 - d) no me considero así
- 44)La relación con mis colaboradores es:
- a) no hay relación, solo son colaboradores
 - b) con palabras y hechos
 - c) regular
 - d) de acuerdo a la situación, si es necesario
- 45)He participado en algún comité
- a) Si
 - b) algunas veces
 - c) no
 - d) no me interesa
- 46)Un jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte
- a) de vez en cuando
 - b) depende de que se trate
 - c) no debe informar
- 47)Prefiero mandar un memorándum que hablar con la persona
- a) si
 - b) a veces
 - c) no
- 48)He tenido algún problema con algún (os) colaborador (res)
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

49) Con frecuencia delego responsabilidades

- a) si
- b) a veces
- c) rara vez
- d) nunca

50) Regularmente en la escuela mis notas en conducta fueron malas

- a) Siempre
- b) casi siempre
- c) de vez en cuando
- d) rara vez
- e) nunca

51) En algún momento me he considerado como un líder

- a) No
- b) rara vez
- c) algunas veces
- d) si

52) Hago ver a mis interlocutores que los estoy escuchando

- a) Nunca
- b) rara vez
- c) casi siempre
- d) si

53) Aporto más de lo que me solicitan mis superiores

- a) casi siempre
- b) depende que me soliciten
- c) rara vez
- d) nunca

54) Me anticipo a las dificultades y las supero

- a) algunas veces
- b) casi siempre
- c) nunca

- 55) Me resulta difícil negarme a alguna actividad que se me solicite
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 56) Antes de tomar una decisión
- a) pienso en opciones a mi alcance
 - b) no pienso en alguna opción posible
 - c) hago un comparativo entre “pros” y contras” para una elección acertada
- 57) Delego todas las decisiones o responsabilidades que no debo tomar
- a) por lo general
 - b) casi siempre
 - c) depende que decisión sea
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 58) Me he sentido desmotivado por algún conflicto en el trabajo
- a) en muchas ocasiones
 - b) en algunas ocasiones
 - c) a veces
 - d) en pocas ocasiones
 - e) en ninguna ocasión
- 59) Suelo ser recomendado para liderar un equipo
- a) Nunca
 - b) de vez en cuando
 - c) si
- 60) Me aseguro que sean puestas en práctica las decisiones que propongo
- a) por lo general
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

- 61) Me intereso por evolucionar profesionalmente y actualizar mis conocimientos
- a) no me interesa
 - b) rara vez lo hago
 - c) si lo llevo a cabo
 - d) casi no lo llevo a cabo
- 62) Antes de tomar una decisión analizo el problema cuidadosamente
- a) Nunca
 - b) casi siempre
 - c) a veces
- 63) Considero que el equipo de trabajo rara vez encuentra soluciones a los problemas
- a) si lo considero
 - b) no sé
 - c) tal vez
- 64) Las tareas que me disgustan, yo:
- a) las hago sólo porque lo tengo que hacer
 - b) delego la responsabilidad
 - c) me molesta hacerlo, pero no lo comento
- 65) Considero que tomar decisiones precipitadas puede conducir al fracaso
- a) Si
 - b) algunas veces
 - c) depende de la decisión
 - d) no
- 66) Cuando voy a enfrentarme ante un grupo o una audiencia, yo:
- a) me pongo nervioso
 - b) siento ansiedad
 - c) me siento inquieto
 - d) estoy tranquilo
- 67) Los demás dicen que soy creativo para resolver un problema
- a) casi siempre
 - b) a veces
 - c) nunca
 - d) por lo general

68) Trabajo eficientemente bajo presión:

- a) a veces
- b) no se me da
- c) por lo general

69) Con frecuencia reúno a mi equipo de trabajo para evaluar el trabajo:

- a) solo cuando aparecen problemas
- b) una vez a la semana
- c) una vez al mes

70) Considero que siempre soy justo e imparcial

- a) algunas veces
- b) no
- c) solo con algunos

71) Me cuesta trabajo elegir entre varias alternativas

- a) Siempre
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) rara vez
- e) nunca

72) Suelo tomar decisiones en la empresa

- a) Nunca
- b) rara vez
- c) alguna vez
- d) casi siempre
- e) siempre

73) Suelo ser recomendado para liderar un equipo

- a) nunca
- b) de vez en cuando
- c) si

74) Me ha costado trabajo tomar una decisión por un problema que se ha presentado

- a) Si
- b) casi siempre
- c) rara vez
- d) no

- 75) Defiendo mis ideas, sin esperar la aprobación de los demás
- a) Nunca
 - b) casi nunca
 - c) de vez en cuando
 - d) siempre
- 76) He sido responsable por alguna pérdida de la empresa
- a) Si
 - b) no
- 77) Convierto los problemas en oportunidades
- a) si se puede lo hago
 - b) nunca lo he hecho
 - c) no había pensado en esto
- 78) Tengo confianza en mí mismo
- a) no estoy seguro
 - b) creo que es insuficiente
 - c) suficiente
- 79) He tenido problemas por decisiones que no han sido acertadas
- a) si
 - b) a veces
 - c) no
- 80) Asumo responsabilidades importantes
- a) si, sin problemas
 - b) a veces
 - c) no mucho
 - d) no
- 81) Que tanto necesita la gente ser supervisada:
- a) siempre, de otro modo no hacen nada
 - b) cuando necesito mayor compromiso para el trabajo
 - c) sólo algunas personas
 - d) casi nunca
- 82) En cuanto al trato con otras personas
- a) me cuesta un poco al principio, pero luego me va bien
 - b) se me dan bien relacionarme, incluso con extraños
 - c) me cuesta, no me considero como una persona muy abierta

- 83) Me considero una persona abierta y flexible
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) de vez en cuando
 - d) no me considero así
- 84) Cancelaría algunas vacaciones por alguna emergencia de trabajo
- a) no
 - b) depende que emergencia sea
 - c) tal vez
 - d) si
- 85) En la universidad, clubs o alguna asociación a la que he pertenecido:
- a) alguna vez fui delegado o responsable de tareas o de grupos
 - b) nunca he sido delegado o responsable de nada
 - c) varias veces he sido delegado o responsable de tareas o grupos a mi cargo.
- 86) La gente me consulta algo antes de decidir
- a) rara vez
 - b) siempre
 - c) nunca
 - d) casi nunca
- 87) Me siento mal cuando recibo un elogio
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 88) Tomar decisiones y asumir riesgos es algo que
- a) me atrae
 - b) no sé si me va
 - c) me asusta
 - d) prefiero no involucrarme

- 89) Preferiría no tener demasiada responsabilidad sobre otras personas
- a) de acuerdo
 - b) no sé
 - c) en desacuerdo
- 90) Admito que antes de tomar una decisión trato de ver lo que los demás piensan
- a) sinceramente , no lo hago
 - b) procuro preguntar qué es lo que piensan
 - c) trato de consultar lo que piensan
 - d) se lo que piensan, por eso tomo la decisión
- 91) Explico claramente el porqué de las decisiones, para que sean bien comprendidas
- a) casi siempre
 - b) algunas veces
 - c) muy pocas veces
 - d) no me gusta explicar mis decisiones
- 92) Me siento abatido por recibir alguna crítica
- a) Siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca
- 93) Con votar cada seis años la persona cumple con su deber de ciudadano
- a) de acuerdo
 - b) no sé
 - c) no me gusta la política
 - d) en desacuerdo
- 94) Me cuesta trabajo expresar algo positivo a los demás
- a) siempre
 - b) casi siempre
 - c) a veces
 - d) rara vez
 - e) nunca

95) Le brindo oportunidad a la gente para poner a prueba sus habilidades

- a) no
- b) a veces
- c) rara vez

96) Me veo dirigiendo a otras personas

- a) pudiera ser, aunque se me hace extraño imaginarse eso
- b) la verdad, no me veo así
- c) si, ¿Por qué no?

97) Me cuesta terminar un proyecto a tiempo

- a) no
- b) rara vez
- c) si

6.5 Valores asignados a las opciones múltiples

A fin de ponderar la evaluación que sea asignada por los sujetos que participen en el estudio, se establecen los criterios siguientes para cada uno de los reactivos

PREGUNTA	1
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	1
D	0

PREGUNTA	5
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	2
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	6
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1
E	1

PREGUNTA	3
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0

PREGUNTA	7
OPCIONES	VALOR
A	1
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	4
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	8
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0

PREGUNTA	9
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0

PREGUNTA	14
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1
D	1

PREGUNTA	10
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	15
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	1
D	1

PREGUNTA	11
OPCIONES	VALOR
A	1
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	16
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1
D	1

PREGUNTA	12
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	17
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	13
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	18
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	19
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	24
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1
E	1

PREGUNTA	20
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	25
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	21
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	26
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	22
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	1
D	0

PREGUNTA	27
OPCIONES	VALOR
A	1
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	23
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	28
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA	29
OPCIONES	VALOR
A	1
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	34
OPCIONES	VALOR
A	1
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	30
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	35
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	31
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	36
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	32
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0
E	0

PREGUNTA	37
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	33
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	38
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	39
OPCIONES	VALOR
A	1
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	44
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	40
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	45
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	41
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1
D	0

PREGUNTA	46
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0

PREGUNTA	42
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	47
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	43
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	48
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1
E	1

PREGUNTA	49
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	54
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
D	0

PREGUNTA	50
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	55
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	51
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	56
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	52
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	57
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	53
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	58
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	59
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	64
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA	60
OPCIONES	VALOR
A	1
B	1
C	0
D	0
E	0

PREGUNTA	65
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1
D	0

PREGUNTA	61
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1
D	0

PREGUNTA	66
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	62
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	67
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	63
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	68
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	69
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	1

PREGUNTA	74
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	70
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA	75
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	71
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	76
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1

PREGUNTA	72
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1
E	1

PREGUNTA	77
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA	73
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	78
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	79
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	84
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	80
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	85
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	1

PREGUNTA	81
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	1
D	0

PREGUNTA	86
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	82
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0

PREGUNTA	87
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	83
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	88
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA 89	
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA 94	
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA 90	
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	1
D	0

PREGUNTA 95	
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0

PREGUNTA 91	
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA 96	
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA 92	
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA 97	
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA 93	
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

6.6 Aplicación del instrumento piloto

Una vez obtenido el instrumento piloto transcrito previamente, se procedió a la aplicación de éste con una población de 50 personas, psicólogos de octavo cuatrimestre de la carrera de Psicología de una Universidad privada, de clase media, ubicada al sur de la ciudad del turno matutino de forma grupal en el aula del mismo grupo.

El instrumento se aplicó con las siguientes instrucciones:

- 1) Lea con atención las instrucciones escritas en el instrumento.
- 2) Subraye la opción que más se acomode o se asemeje a usted
- 3) Es importante que consideres que no existen respuestas correctas o incorrectas, pues simplemente se busca identificar cuales te describen mejor.
- 4) Asegúrese de contestar absolutamente todos los reactivos que componen este cuestionario.

Finalizada la aplicación del instrumento piloto, se revisó que todos los instrumentos estuvieran contestados sin quedar un solo reactivo en blanco, se continuó con la calificación de los instrumentos y una vez calificados, los resultados se presentan en la siguiente sábana de datos como se muestra a continuación:

PREGUNTA O SUJETO REACTIVO	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	SUJETO 10	SUJETO 11	SUJETO 12	SUJETO 13
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1
5	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1
6	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1
9	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0
10	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
11	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1
13	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0
14	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
16	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
17	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1
18	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0
20	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
21	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1
22	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
24	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
25	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1
26	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1
27	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
28	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0
29	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1
30	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
31	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
32	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
33	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
34	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
35	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0
36	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
38	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1
39	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1
40	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1

41	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1
42	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
43	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1
44	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
45	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1
46	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
47	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
48	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0
49	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
50	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1
51	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1
52	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
53	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
54	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1
55	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1
56	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
57	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0
58	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
59	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
60	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1
61	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
63	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1
64	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
65	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
66	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
67	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0
68	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
69	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
70	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
71	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1
72	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1
73	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
74	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0
75	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0
76	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1
77	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
78	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
79	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
80	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1

81	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
82	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
83	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0
84	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0
85	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
86	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1
87	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1
88	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
89	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
91	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
92	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0
93	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
94	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
95	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
96	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
97	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
28	42	55	48	70	57	54	61	63	64	60	69	71	

PREGUNTA O REACTIVO	SUJETO 14	SUJETO 15	SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	SUJETO 19	SUJETO 20	SUJETO 21	SUJETO 22	SUJETO 23	SUJETO 24	SUJETO 25	SUJETO 26
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
2	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
4	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
5	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
6	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
8	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
9	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
10	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
13	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
15	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
16	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
17	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
20	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
21	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
22	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
23	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
24	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
26	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0
27	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1
28	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
29	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
30	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
31	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
32	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
33	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1
34	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
35	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0
36	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
37	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
38	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
39	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0

41	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
42	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1
43	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1
44	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1
45	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
47	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0
48	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
51	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
52	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0
53	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
54	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
55	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1
56	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
57	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0
58	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0
59	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
60	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1
61	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1
62	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0
63	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
64	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
65	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0
66	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
67	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1
68	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1
69	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1
70	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1

71	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
72	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
73	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
74	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
75	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
76	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
77	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
79	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
80	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
81	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
82	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
83	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
84	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1
85	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
86	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
87	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
88	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
89	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1
90	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
91	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0
92	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
93	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
94	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
95	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
96	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
97	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
	67	69	55	51	66	57	63	72	57	66	62	68	67	

PREGUNTA O REACTIVO	SUJETO 27	SUJETO 28	SUJETO 29	SUJETO 30	SUJETO 31	SUJETO 32	SUJETO 33	SUJETO 34	SUJETO 35	SUJETO 36	SUJETO 37	SUJETO 38	SUJETO 39
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
8	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
9	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
10	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0
11	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
13	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
14	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1
15	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
16	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
17	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
18	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
19	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
20	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
21	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
22	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
23	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
25	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
26	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0
27	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1
28	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
29	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1
30	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1
31	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1
32	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
33	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0
34	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
35	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
36	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1
37	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
38	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0
39	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1
40	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0

41	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1
43	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0
44	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1
45	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
46	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
48	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1
49	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0
50	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
51	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
52	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
53	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
55	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
56	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1
57	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1
58	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0
59	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0
60	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0
61	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
62	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
63	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
64	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1
65	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1
66	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
67	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
68	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1
69	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
70	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1

71	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1
72	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1
73	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0
74	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0
75	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
76	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0
77	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
78	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
79	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
80	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
81	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0
82	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
83	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
84	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
85	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0
86	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0
87	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0
88	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0
89	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1
90	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
91	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
92	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0
93	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
94	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
95	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
96	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
97	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
	58	54	59	46	68	65	62	67	62	70	66	58	68

PREGUNTA O REACTIVO	SUJETO 40	SUJETO 41	SUJETO 42	SUJETO 43	SUJETO 44	SUJETO 45	SUJETO 46	SUJETO 47	SUJETO 48	SUJETO 49	SUJETO 50
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
6	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
9	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0
10	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
13	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
14	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
15	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
16	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
20	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
21	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
23	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
24	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
25	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
26	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1
27	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0
28	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1
29	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
30	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
31	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
32	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
33	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
36	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0
37	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
38	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
39	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1

41	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
42	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
44	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1
45	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1
46	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
47	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
48	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
49	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0
50	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1
51	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
52	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
53	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0
56	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
57	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
58	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
59	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
60	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
61	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
62	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0
63	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
65	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0
66	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0
67	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
68	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
69	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
70	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0

71	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
72	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
73	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0
74	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
75	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0
76	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1
77	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1
78	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
79	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
80	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
81	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
82	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
83	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
85	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
86	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
87	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
88	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1
89	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
90	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
91	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
92	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
93	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
94	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
95	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
96	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
97	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
	64	60	72	67	79	82	68	70	65	75	69

6.7 Depuración de reactivos

Con el objeto de depurar los reactivos de forma objetiva, se procedió a calcular los índices de discriminación y dificultad. Se tomó como rango de aceptación en el **índice de dificultad de 0.3 a 0.8** y en el **índice de discriminación**, se aceptaron los reactivos con un puntaje igual o superior a **0.29**, como se muestra en la siguiente tabla (7):

PREGUNTA O REACTIVO	INDICE DE DIFICULTAD	INDICE DE DISCRIMINACIÓN	SE ACEPTA Ó SE CANCELA REACTIVO
1	0.93	0.00	ELIMINADO
2	0.43	0.29	ACEPTADO
3	0.89	0.07	ELIMINADO
4	0.71	0.14	ELIMINADO
5	0.79	0.29	ELIMINADO
6	0.43	0.14	ELIMINADO
7	0.96	0.07	ELIMINADO
8	0.61	0.36	ACEPTADO

9	0.50	0.00	ELIMINADO
10	0.54	0.36	ACEPTADO
11	0.96	0.07	ELIMINADO
12	0.50	0.71	ACEPTADO
13	0.68	0.36	ACEPTADO
14	0.61	0.07	ELIMINADO
15	0.82	0.07	ELIMINADO
16	0.89	0.07	ELIMINADO
17	0.71	0.14	ELIMINADO
18	0.75	0.21	ACEPTADO
19	0.75	0.07	ELIMINADO
20	0.61	0.21	ELIMINADO
21	0.68	0.07	ELIMINADO
22	0.82	0.36	ACEPTADO
23	0.50	0.14	ELIMINADO
24	0.79	0.00	ELIMINADO
25	0.71	0.14	ELIMINADO
26	0.54	0.50	ACEPTADO
27	0.50	0.00	ELIMINADO
28	0.43	0.29	ACEPTADO
29	0.68	0.21	ELIMINADO
30	0.64	0.43	ACEPTADO
31	0.46	0.50	ACEPTADO
32	0.64	0.43	ACEPTADO
33	0.36	0.14	ELIMINADO
34	0.89	0.21	ELIMINADO
35	0.46	0.21	ELIMINADO
36	0.68	0.50	ACEPTADO
37	0.43	0.14	ELIMINADO
38	0.46	0.50	ACEPTADO
39	0.39	0.21	ELIMINADO
40	0.75	0.21	ELIMINADO
41	0.68	0.21	ELIMINADO

42	0.57	0.00	ELIMINADO
43	0.61	0.07	ELIMINADO
44	0.57	0.57	ACEPTADO
45	0.64	0.14	ELIMINADO
46	0.86	0.00	ELIMINADO
47	0.46	0.21	ELIMINADO
48	0.61	0.07	ELIMINADO
49	0.54	0.07	ELIMINADO
50	0.57	0.14	ELIMINADO
51	0.54	0.36	ACEPTADO
52	0.64	0.43	ACEPTADO
53	0.68	0.21	ELIMINADO
54	0.64	0.43	ACEPTADO
55	0.64	0.14	ELIMINADO
56	0.57	0.57	ACEPTADO
57	0.36	0.43	ACEPTADO
58	0.50	0.14	ELIMINADO
59	0.43	0.14	ELIMINADO
60	0.64	0.14	ELIMINADO
61	0.79	0.43	ACEPTADO
62	0.57	0.00	ELIMINADO
63	0.75	0.07	ELIMINADO
64	0.75	0.36	ACEPTADO
65	0.39	0.50	ACEPTADO
66	0.43	0.43	ACEPTADO
67	0.57	0.14	ELIMINADO
68	0.71	0.29	ACEPTADO
69	0.61	0.21	ELIMINADO
70	0.54	0.50	ACEPTADO
71	0.64	0.43	ACEPTADO
72	0.61	0.36	ACEPTADO
73	0.50	0.00	ELIMINADO
74	0.46	0.21	ELIMINADO

75	0.54	0.07	ELIMINADO
76	0.71	0.14	ELIMINADO
77	0.54	0.21	ELIMINADO
78	0.64	0.43	ACEPTADO
79	0.75	0.36	ACEPTADO
80	0.71	0.14	ELIMINADO
81	0.71	0.29	ACEPTADO
82	0.68	0.07	ELIMINADO
83	0.61	0.50	ACEPTADO
84	0.68	0.21	ELIMINADO
85	0.64	0.29	ACEPTADO
86	0.61	0.36	ACEPTADO
87	0.61	0.07	ELIMINADO
88	0.64	0.43	ACEPTADO
89	0.75	0.36	ACEPTADO
90	0.79	0.14	ELIMINADO
91	0.64	0.43	ACEPTADO
92	0.64	0.43	ACEPTADO
93	0.89	0.07	ELIMINADO
94	0.79	0.29	ACEPTADO
95	0.71	0.14	ELIMINADO
96	0.64	0.00	ELIMINADO
97	0.68	0.21	ELIMINADO

Tabla 7

Como puede observarse en la tabla 7, varios ítems depurados por no cumplir los criterios de discriminación o dificultad fueron eliminados, dejando 39 reactivos considerados como las mejores para el **instrumento definitivo**. Se presenta el test ya con los reactivos eliminados por el proceso de depuración citado, quedando de la siguiente manera:

Instrucciones

Lee los enunciados y subraya la opción que consideres sea la que más se identifica contigo. Es importante que consideres que no existen respuestas correctas o incorrectas, pues simplemente se busca identificar cuales te describen mejor. Por ello, se te pide que contestes de la manera más honesta posible sin dejar una pregunta en blanco:

- 1) Me gustaría ser capitán en algún deporte**
 - a) sí
 - b) tal vez
 - c) lo he pensado
 - d) no me interesa

- 2) Trabajo horas extras si es necesario**
 - a) no
 - b) depende cuanto tiempo
 - c) si me las pagan, lo hago

- 3) Me esfuerzo por comprender puntos de vista diferentes al mío**
 - a) depende de que estemos hablando
 - b) sí
 - c) de vez en cuando
 - d) no

- 4) He manejado alguna situación difícil con algún compañero de trabajo**
 - a) no
 - b) a veces
 - c) casi siempre
 - d) sí

- 5) Elogio a mis trabajadores por un trabajo bien hecho**
 - a) nunca lo he hecho
 - b) alguna vez lo hice
 - c) no me interesa hacerlo
 - d) si lo he hecho

6) No vale la pena ayudar a los demás pues siempre pagan mal

- a) estoy de acuerdo
- b) creo que no
- c) no sé
- d) estoy en desacuerdo

7) Considero que un jefe:

- a) Nace
- b) se hace
- c) ambas cosas
- d) no sé

8) Mi actitud ante los cambios es:

- a) difícil , pero al final me adapto
- b) complicada, en general no me gustan los cambios
- c) positiva, me asumo a ellos sin problemas

9) He tenido personal a mi cargo en algún trabajo

- a) si
- b) algunas veces
- c) no

10)Se ejecuta todo aquello que siempre decido

- a) nunca
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) rara vez
- e) siempre

11)Anticipo problemas potenciales

- a) por lo general
- b) siempre
- c) algunas veces
- d) nunca

12)Desempeño mis funciones con la mejor disposición

- a) Siempre
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) rara vez
- e) nunca

13)Me gustaría ser capitán en algún deporte

- a) si
- b) tal vez
- c) lo he pensado
- d) no me interesa

14)Cuando alguno de mis superiores me solicita información a la hora que me retiro de la empresa, yo:

- a) le digo que mañana por la mañana se la proporcionaré
- b) se la proporciono en el momento
- c) me molesta la petición que me ha hecho
- d) le doy la información pero existe cierta molestia de mi parte

15)La relación con mis colaboradores es:

- a) no hay relación, solo son colaboradores
- b) con palabras y hechos
- c) regular
- d) de acuerdo a la situación, si es necesario

16)En algún momento me he considerado como un líder

- a) No
- b) rara vez
- c) algunas veces
- d) si

17)Hago ver a mis interlocutores que los estoy escuchando

- a) Nunca
- b) rara ves
- c) casi siempre
- d) si

18)Me anticipo a las dificultades y las supero

- a) algunas veces
- b) casi siempre
- c) nunca

19)Antes de tomar una decisión

- a) pienso en opciones a mi alcance
- b) no pienso en alguna opción posible
- c) hago un comparativo entre “pros” y contras” para una elección acertada

20) Delego todas las decisiones o responsabilidades que no debo tomar

- a) por lo general
- b) casi siempre
- c) depende que decisión sea
- d) rara vez
- e) nunca

21) Me intereso por evolucionar profesionalmente y actualizar mis conocimientos

- a) no me interesa
- b) rara vez lo hago
- c) si lo llevo a cabo
- d) casi no lo llevo a cabo

22) Las tareas que me disgustan, yo:

- a) las hago sólo porque lo tengo que hacer
- b) delego la responsabilidad
- c) me molesta hacerlo, pero no lo comento

23) Considero que tomar decisiones precipitadas puede conducir al fracaso

- a) Si
- b) algunas veces
- c) depende de la decisión
- d) no

24) Cuando voy a enfrentarme ante un grupo o una audiencia, yo:

- a) me pongo nervioso
- b) siento ansiedad
- c) me siento inquieto
- d) estoy tranquilo

25) Trabajo eficientemente bajo presión:

- a) a veces
- b) no se me da
- c) por lo general

26) Considero que siempre soy justo e imparcial

- a) algunas veces
- b) no
- c) solo con algunos

27) Me cuesta trabajo elegir entre varias alternativas

- a) Siempre
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) rara vez
- e) nunca

28) Suelo tomar decisiones en la empresa

- a) Nunca
- b) rara vez
- c) alguna vez
- d) casi siempre
- e) siempre

29) Tengo confianza en mí mismo

- a) no estoy seguro
- b) creo que es insuficiente
- c) suficiente

30) He tenido problemas por decisiones que no han sido acertadas

- a) Si
- b) a veces
- c) no

31) Que tanto necesita la gente ser supervisada:

- a) siempre, de otro modo no hacen nada
- b) cuando necesito mayor compromiso para el trabajo
- c) sólo algunas personas
- d) casi nunca

32) Me considero una persona abierta y flexible

- a) Siempre
- b) casi siempre
- c) de vez en cuando
- d) no me considero así

33) En la universidad, clubs o alguna asociación a la que he pertenecido

- a) alguna vez fui delegado o responsable de tareas o de grupos
- b) nunca he sido delegado o responsable de nada
- c) varias veces he sido delegado o responsable de tareas o grupos a mi cargo.

34) La gente me consulta algo antes de decidir

- a) rara vez
- b) siempre
- c) nunca
- d) casi nunca

35) Tomar decisiones y asumir riesgos es algo que

- a) me atrae
- b) no sé si me va
- c) me asusta
- d) prefiero no involucrarme

36) Preferiría no tener demasiada responsabilidad sobre otras personas

- a) de acuerdo
- b) no sé
- c) en desacuerdo

37) Explico claramente el porqué de las decisiones, para que sean bien comprendidas

- a) casi siempre
- b) algunas veces
- c) muy pocas veces
- d) no me gusta explicar mis decisiones

38) Me siento abatido por recibir alguna crítica

- a) Siempre
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) rara vez
- e) nunca

39) Me cuesta trabajo expresar algo positivo a los demás

- a) siempre
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) rara vez
- e) nunca

Ya que obtuvimos el instrumento definitivo, las opciones para calificar no se modificaron, solo se tomaron en cuenta las opciones correspondientes a los reactivos definitivos, quedando de la siguiente manera:

PREGUNTA	1
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	5
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	2
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0

PREGUNTA	6
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	3
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	7
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	1
D	0

PREGUNTA	4
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	8
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	9
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA	13
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	10
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	14
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	11
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	15
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	12
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0
E	0

PREGUNTA	16
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	17
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	21
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1
D	0

PREGUNTA	18
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
D	0

PREGUNTA	22
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA	19
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	23
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1
D	0

PREGUNTA	20
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	24
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1

PREGUNTA	25
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	29
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	26
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0

PREGUNTA	30
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

PREGUNTA	27
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	31
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	1
D	0

PREGUNTA	28
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	1
E	1

PREGUNTA	32
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	33
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	1

PREGUNTA	37
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	34
OPCIONES	VALOR
A	0
B	1
C	0
D	0

PREGUNTA	38
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	35
OPCIONES	VALOR
A	1
B	0
C	0
D	0

PREGUNTA	39
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	0
D	0
E	1

PREGUNTA	36
OPCIONES	VALOR
A	0
B	0
C	1

Posteriormente se procedió a la aplicación del instrumento definitivo a 26 sujetos de la misma Universidad privada, ubicada al sur de la ciudad, de la carrera de Psicología de octavo cuatrimestre, del turno vespertino, indicándoles las instrucciones de la misma forma en que se aplicó el instrumento piloto.

De nueva cuenta al término de la aplicación del instrumento definitivo se procedió a la revisión de las preguntas, verificando que ninguna de estas quedará en blanco por lo que se continuó con la calificación de los cuestionarios obteniendo la siguiente sábana de datos, quedando de la siguiente forma:

PREGUNTA O REACTIVO	SUJETOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1
2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
9	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
10	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
11	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
12	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
16	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
17	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
19	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
20	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1
24	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
27	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
28	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
29	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
30	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
31	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
32	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1
35	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1
39	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	31	35	29	33	32	31	34	29	34	31	29	27	33

PREGUNTA O REACTIVO	SUJETOS												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0
2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
3	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0
4	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
10	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1
11	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
14	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
15	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1
16	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1
17	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
18	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1
19	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
20	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0
21	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
22	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0
23	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
24	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0
25	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0
26	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
27	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0
28	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
29	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
30	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
31	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
32	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
33	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
34	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1
35	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
36	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
37	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
38	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
39	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
TOTAL	26	30	32	26	35	28	27	25	19	27	31	21	16

6.8 Confiabilidad del instrumento

Para establecer la confiabilidad de este instrumento, se aplicó el procedimiento de consistencia interna por mitades equivalentes, para ello, se determinó el puntaje de los reactivos pares y nones de cada sujeto.

Posteriormente, se obtuvo el subtotal con la sumatoria tanto de las calificaciones de los reactivos “pares”, como de los reactivos “nones”, se realizó la suma de ambas calificaciones obteniendo un total general.

En la siguiente sábana de datos, se acomodaron los subtotales en la primera fila de los reactivos pares, en la segunda fila se elevaron los subtotales de los reactivos pares al cuadrado, en la tercera fila se ingresaron los subtotales de los reactivos nones. Posteriormente se elevaron los subtotales de los reactivos nones al cuadrado acomodados en la cuarta fila, en la quinta fila se puede observar el total de la sumatoria de los reactivos pares con los reactivos nones de los 26 sujetos a los que se les aplicó el instrumento definitivo.

En la sexta fila aparecen los registros del total de la suma de los reactivos pares y nones elevados al cuadrado y en la séptima fila que corresponde a la correlación, los datos se obtuvieron multiplicando los reactivos pares (primera fila) con los reactivos nones (tercera fila) de cada sujeto. En la última columna puede observarse el “total” de cada una de las filas anteriormente descritas.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	SUJETO 10	SUJETO 11	SUJETO 12	SUJETO 13
REACTIVOS PARES	14	17	14	17	16	15	16	14	16	16	14	13	15
REACTIVOS PARES ²	196	289	196	289	256	225	256	196	256	256	196	169	225
REACTIVOS NONES	17	18	15	16	16	16	18	15	18	15	15	14	18
REACTIVOS NONES ²	289	324	225	256	256	256	324	225	324	225	225	196	324
TOTAL DE PARES Y NONES	31	35	29	33	32	31	34	29	34	31	29	27	33
TOTAL DE PARES Y NONES AL ²	961	1225	841	1089	1024	961	1156	841	1156	961	841	729	1089
CORRELACION X _o X _e	238	306	210	272	256	240	288	210	288	240	210	182	270

SUJETO 14	SUJETO 15	SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	SUJETO 19	SUJETO 20	SUJETO 21	SUJETO 22	SUJETO 23	SUJETO 24	SUJETO 25	SUJETO 26	TOTAL
12	15	16	13	16	13	14	13	8	13	16	9	8	363
144	225	256	169	256	169	196	169	64	169	256	81	64	5223
14	15	16	13	19	15	13	12	11	14	15	12	8	388
196	225	256	169	361	30	169	144	121	196	225	144	64	5749
26	30	32	26	35	28	27	25	19	27	31	21	16	751
676	900	1024	676	1225	784	729	625	361	729	961	441	256	22261
168	225	256	169	304	195	182	156	88	182	240	108	64	5547

	X	X ²	MEDX	S
PARES	363	5223	13.96	2.44
NONES	388	5749	14.92	2.43
TOTAL	751	10972	28.88	2.44

$\Sigma X_o X_e = 5547$
S TOTAL = 2.44

DESVIACION ESTANDAR PARES			
X	MEDX	D	D'
14	13.96	0.04	0.00
17	13.96	3.04	9.24
14	13.96	0.04	0.00
17	13.96	3.04	9.24
16	13.96	2.04	4.16
15	13.96	1.04	1.08
16	13.96	2.04	4.16
14	13.96	0.04	0.00
16	13.96	2.04	4.16
16	13.96	2.04	4.16
14	13.96	0.04	0.00
13	13.96	-0.96	0.92
15	13.96	1.04	1.08
12	13.96	-1.96	3.84
15	13.96	1.04	1.08
16	13.96	2.04	4.16
13	13.96	-0.96	0.92
16	13.96	2.04	4.16
13	13.96	-0.96	0.92
14	13.96	0.04	0.00
13	13.96	-0.96	0.92
8	13.96	-5.96	35.52
13	13.96	-0.96	0.92
16	13.96	2.04	4.16
9	13.96	-4.96	24.60
8	13.96	-5.96	35.52
363			154.96

DESVIACION ESTANDAR NONES			
X	MEDX	D	D'
17	14.92	2.08	4.33
18	14.92	3.08	9.49
15	14.92	0.08	0.01
16	14.92	1.08	1.17
16	14.92	1.08	1.17
16	14.92	1.08	1.17
18	14.92	3.08	9.49
15	14.92	0.08	0.01
18	14.92	3.08	9.49
15	14.92	0.08	0.01
15	14.92	0.08	0.01
14	14.92	-0.92	0.85
18	14.92	3.08	9.49
14	14.92	-0.92	0.85
15	14.92	0.08	0.01
16	14.92	1.08	1.17
13	14.92	-1.92	3.69
19	14.92	4.08	16.65
15	14.92	0.08	0.01
13	14.92	-1.92	3.69
12	14.92	-2.92	8.53
11	14.92	-3.92	15.37
14	14.92	-0.92	0.85
15	14.92	0.08	0.01
12	14.92	-2.92	8.53
8	14.92	-6.92	47.89
388			153.85

$$154.96 / 26 = 5.96$$

$$\sqrt{5.96} = 2.44$$

$$153.85 / 26 = 5.92$$

$$\sqrt{5.92} = 2.43$$

Ya que se obtuvo el total de los reactivos pares y nones, así como la media general, la correlación y la desviación estándar, se sustituyeron los datos anteriores en la fórmula para obtener el coeficiente de confiabilidad del instrumento:

$$r = \frac{\sum (X1)(X2) - (MEDX1)(MEDX2)}{N} =$$

$$\frac{(S1)(S2)}{(S1)(S2)}$$

$$r = \frac{5547}{26} - \frac{(13.96)(14.92)}{5.93} = \frac{213 - 208.28}{5.93} = \frac{4.72}{5.93} = .80$$

Sustituyendo los datos y aplicada la fórmula, se puede observar que el valor del coeficiente de confiabilidad del instrumento es de **.80**

6.9 Validez del instrumento

El primer procedimiento de validez aplicado a este instrumento fue de jueceo, donde se solicitó el apoyo de los tres jueces diferentes a las que se les solicitó su apoyo para la primera validación. De igual forma, cada uno de los tres jueces asignó un valor de 2 puntos por reactivo “bueno”, 1 punto para los reactivos “regulares” y 0 puntos para los reactivos considerados “malos”.

Los 39 reactivos que quedaron en el instrumento final obtuvieron una calificación de 5 y 6 puntos por cada reactivo, lo que implica que tuvieron una aceptación superior al 80 %, por lo que puede decirse que el instrumento definitivo tiene una validez de contenido satisfactoria, lo que permite que este instrumento pueda ser utilizado para obtener información del sujeto al cual se está evaluando para diagnosticar si esta persona tiene competencias de las cuales se ha estado hablando para cubrir el puesto de Jefe de Selección en una empresa.

Una vez aplicada la validez por el método de jueceo, se procedió a una segunda prueba de validez con la aplicación del Coeficiente Biserial Puntual reactivo por reactivo, la fórmula que se utilizó fue la siguiente:

$$r_{pb} = \frac{(\bar{Y}_p - \bar{Y})}{S} \sqrt{\frac{np}{(n - np)(n - 1)}} =$$

Una vez aplicada la fórmula a cada reactivo, se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO	COEFICIENTE BISERIAL PUNTUAL	REACTIVO	COEFICIENTE BISERIAL PUNTUAL
1	0.43	21	0.82
2	0.55	22	0.56
3	0.57	23	0.49
4	0.49	24	0.46
5	0.35	25	0.73
6	0.75	26	0.61
7	0.24	27	0.56
8	0.51	28	0.78
9	0.56	29	0.57
10	0.61	30	0.63
11	0.53	31	0.51
12	0.63	32	0.79
13	0.78	33	0.54
14	0.67	34	0.31
15	0.71	35	0.68
16	0.85	36	0.52
17	0.52	37	0.69
18	0.61	38	0.74
19	0.57	39	0.82
20	0.69		

Tabla 8

Entre más alto sea el índice de validez, más útil será el reactivo para predecir el criterio, por lo que se observa en la tabla anterior los 39 reactivos cuentan con una puntuación mayor a .24

Finalmente, en términos generales, y a partir de las valoraciones efectuadas, cabe indicar que el instrumento construido cuenta con 39 reactivos, distribuidos de la siguiente manera de acuerdo a las competencias que mide: 17 reactivos que miden liderazgo (reactivo 1, 2, 3, 5, 7, 9, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 25, 26, 31, 33, 36), 12 reactivos para la competencia de toma de decisiones (reactivo 4, 10, 11, 19, 20, 23, 27, 28, 30, 34, 35, 36) y 10 reactivos que evalúan la asertividad (reactivo 6, 8, 12, 14, 22, 24, 29, 32, 38, 39).

6.10 Normas específicas

Los percentiles son puntuaciones que permiten determinar la posición relativa de un individuo respecto a la muestra, o bien, la puntuación en una distribución en el cual o por debajo del cual, cae un porcentaje de individuos. La ventaja de los percentiles sobre los puntajes brutos es que estos nos dicen poco sobre la ubicación de un sujeto respecto al resto del grupo que contestó el instrumento, en cambio, si se sabe en qué percentil está colocado un sujeto que resolvió la prueba, conocemos su status respecto al de los demás sujetos.

Por ello, finalmente se procedió a la elaboración de la siguiente tabla (9) para obtener los percentiles de los alumnos que se les administro el instrumento del octavo semestre de la carrera de psicología de la Universidad Insurgentes plantel xola del turno vespertino, como se muestra a continuación:

X	F	FA	Fapm	PA	RP
35	2	24	25	0.96	96
34	2	22	23	0.88	88
33	2	20	21	0.81	80
32	2	18	19	0.73	73
31	4	14	16	0.62	62
30	1	13	13.5	0.52	52
29	3	10	11.5	0.44	44
28	1	9	9.5	0.37	37
27	3	6	7.5	0.29	29
26	2	4	5	0.19	19
25	1	3	3.5	0.13	13
24	0	3	3	0.12	12
23	0	3	3	0.12	12
22	0	3	3	0.12	12
21	1	2	2.5	0.10	10
19	1	1	1.5	0.06	6
16	1	0	0.5	0.02	2

Tabla 9

A partir de este procedimiento se generó la tabla final (10) de los percentiles concentrados que se presenta a continuación:

PUNTAJE BRUTO	PERCENTIL
35	96
34	88
33	80
32	73
31	61
30	51
29	44
28	36
27	28
26	19
25	13
24	12
23	12
22	12
21	10
19	6
16	2

Tabla 10

CONCLUSIONES

En términos generales podemos concluir que efectivamente se elaboró un instrumento de medición de competencias para la selección de personal con un carácter científico, aplicable a un psicólogo industrial, lo que implica que la hipótesis de investigación planteada fue aceptada.

Como puede observarse en los resultados, el índice de confiabilidad de .80 obtenido a través del procedimiento de pares y nones, resulta ser bastante útil para evidenciar que los reactivos a lo interno del instrumento son consistentes entre sí, lo que de acuerdo a Cohen E. (2006), como se menciona en el capítulo 4, refiere estabilidad y exactitud en la medición e implica una relativa ausencia de errores en el instrumento, lo que hace útil la prueba para la evaluación de un psicólogo industrial.

Por otro lado, respecto a la validez del instrumento podemos concluir que la prueba mostró un nivel aceptable, de acuerdo a las diferentes valoraciones que se hicieron en cuanto a que midiera efectivamente lo que se planteó como objetivo de estudio.

Así, desde la perspectiva cualitativa, llamada por Robbins C. (2005) subjetiva o aparente, y medida a través del juicio emitido por expertos en la disciplina, puede señalarse que una vez que se generaron los primeros reactivos, estos fueron depurados a partir de la evaluación que, conocedores del tema, hicieron de ellos y consideraron que efectivamente median las competencias establecidas

En cuanto a la llamada validez de contenido que establece Robbins C. , como se observa en el apartado relativo al jueceo, puede observarse que los reactivos incluidos en el instrumento contaron con una aceptación superior al 80% al ser sometidos a escrutinio por expertos, quienes asignaron valores escalares a cada uno de ellos. Finalmente, en relación a la llamada validez por consistencia interna, como se muestra en el coeficiente biserial puntual, la mayor parte de los reactivos mostraron un valor de .24 a .85, esto implica, que en su mayoría, miden lo que dicen medir

Así, estos reactivos son considerados por los jueces como los más eficaces para medir las competencias establecidas, por ello el instrumento puede ser aplicado para obtener información de la persona que cubrirá el puesto de jefe de selección de una empresa.

Es importante considerar que el instrumento presenta algunas limitaciones como el hecho de haber sido aplicado para una población muy determinada, es decir, sólo sirve para la aplicación de un puesto específico, esto no permitió que fuese aplicado en otros puestos.

Por otra parte, la población estudiada es muy pequeña y esto limita la posibilidad de generalización aún con otras poblaciones con características semejantes.

Se sugiere que el instrumento sea utilizado para los fines propuestos, sin olvidar que está diseñado para la obtención de información de un puesto en particular.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alles M. Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias. Ed. Granica. Argentina. 2008.
- 2) Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A. Argentina. 2006.
- 3) Ander E. Administración de programas de acción social. Siglo XXI editores. España. 1991.
- 4) Báez J. Investigación cualitativa. ESIC Editorial. España.
- 5) Carelli A. Selecao de pessoal: uma abordagem empírica, tesis de doctorado, Instituto de Psicología, Universidad de Sao Paulo. Brasil. 1972.
- 6) Cohen E. Evaluaciones de proyectos sociales. Siglo Veintiuno Editores. México. 2006.
- 7) Córdoba G. Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. Ed. Limusa Noriega Ediciones. México. 2004.
- 8) Crespo T. Administración de empresas volumen II. Ed. Mad S.L. España. 2003.
- 9) Chiavenato I. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2003.
- 10) Chiavenato I. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2000.
- 11) Dessler G. Administración de personal. Ed. Pearson Prentice Hall .Octava Edición. México. 2001.
- 12) Dr. Peña G. Una introducción a la psicología. Publicaciones UCAB. Venezuela. 2006.
- 13) Fernández J. Gestión por competencias. Ed. Prentice Hall Financial Times. España. 2005.
- 14) G. Morris Ch. Introducción a la psicología. Ed. Prentice Hall. México. 2001.

- 15)García N. Metodología y proceso para la construcción de un instrumento psicométrico. Tesis. México. Octubre. 1994.
- 16)González J. El test de actitudes de servicio como medio de evaluación en un proceso de selección de personal en una institución pública. Tesis. México. 2000.
- 17)Grados J. La entrevista en las organizaciones. Ed. manual moderno. México. 2000.
- 18)Grados J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Ed. manual moderno. México. 2003.
- 19)Hellriegel. Administración un enfoque basado en competencias. Ed. Thomson. Décima Edición.
- 20)Ivanchevich J. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. 2005.
- 21)J. Landy Frank. Psicología industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional. Ed. Mc Graw Hill. México. 2005.
- 22)Lazzati S. El cambio del comportamiento en el trabajo. Ed. Granica. Argentina. 2008.
- 23)Lewis R. Aiken L. Tests psicológicos y evaluación. Ed. Prentice Hall. México. 1996.
- 24)Londoño Ma. Atención al cliente y gestión de reclamaciones. Fc. Editorial. España. 2006.
- 25)Payeras J. Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos. España. 2004.
- 26)Robbins C. Administración. Ed. Pearson Prentice Hall. México.2005.
- 27)Salkind N. Métodos de investigación. Ed. Prentice Hall. México. 1999.
- 28)Shelton N. Haga oír su voz sin gritar – asertividad. Fundación Confemetal. España. 2006.

29)Van-der Hofstadt C. Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Ediciones Diaz de Santos. España. 2006.

30)Vives Ma. Test proyectivos: aplicación al diagnóstico y tratamiento clínicos. Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona. España. 2005.

31)W. Michael T. Encuestas: guía para electores. Ed. siglo veintiuno editores. México. 1997.

32)Zepeda F. Psicología organizacional. Ed. Pearson Addison Wesley. México. 1999.

Sitios de internet

Guía de Carreras (en línea) disponible: <http://books.google.com.mx>, Febrero 2010