

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
RECURSOS HUMANOS



**Elaboración y validación de una escala para la medición de
competencias en personal de mandos medios de empresas privadas**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS
HUMANOS

Autor: Bach. Gallardo Bozeta Enrique Aristides

Asesor: Mg. Reyes Romero Carlos

LIMA – PERÚ

2016

A Dios...por darme fe, esperanza y fuerzas para seguir siempre adelante.

*A mi esposa e hijas por su comprensión de los tiempos dedicados a mi
profesión y no he podido estar con ellas.*

*A mis padres por sus enseñanzas y esfuerzo en mi formación profesional
y como persona.*

A Mg. Elena Cano, por su constante apoyo y colaboración.

*A Mg. Carlos Reyes, por su paciencia y sapiencia en la orientación del
trabajo.*

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	7
SUMMARY	8
CAPITULO I : PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	10
1.3 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA.	11
1.4 OBJETIVOS	13
1.5 LIMITACIÓN DEL ESTUDIO	13
CAPITULO II : MARCO TEÓRICO	14
2.1. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA.	14
2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS	29
2.3. HIPÓTESIS	31
2.4. RELACIÓN ENTRE VARIABLES	32
CAPÍTULO III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	33
3.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	33
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
3.4 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:	42
3.5 TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:	42
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	44
4.1 RESULTADOS EVIDENCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO.....	44
4.2 RESULTADOS APLICACIÓN DE ESCALA, EVIDENCIA DE VALIDEZ FACTORIAL.....	53
4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS APLICACIÓN DE ESCALA, EVIDENCIA DE VALIDEZ FACTORIAL Y ESTIMACIÓN DE CONFIABILIDAD.	53
4.4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:.....	66
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1 CONCLUSIONES	71
5.2 RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	79

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ARMADO DEL MODELO	18
FIGURA 2: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	19
FIGURA 3: COMPORTAMIENTOS FRENTE A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y A LAS RESPONSABILIDADES PROFESIONALES O PERSONALES - ALLES (2005, P.66).....	21
FIGURA 4: APLICACIÓN DEL MODELO	25
FIGURA 5: NIVELE JERÁRQUICOS	28
FIGURA 6: ESCALA DE COMPETENCIAS (ECGEG - NIVEL 1) - VALIDACIÓN POR JUECES	52
FIGURA 7: GRAFICA DE SEDIMENTACIÓN	56

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 : PERFIL DE COMPETENCIAS – POSICIÓN: ESPECIALISTA SENIOR - ALLES (2005, P.47)	20
TABLA 2 : DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, PREGUNTAS SUGERIDAS - ALLES (2005, P.67)	22
TABLA 3 : TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BASADO EN EL COMPORTAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO (GIL, 2007)	23
TABLA 4 : COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA POR EDAD	36
TABLA 5 : COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA POR GÉNERO.....	37
TABLA 6 : COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA POR CIUDADES	37
TABLA 7 : COMPETENCIAS GENERALES PROPUESTAS A VALIDAR	39
TABLA 8 : MATRIZ DE VOTACIÓN POR ÍTEM- VALIDEZ POR JUECES	47
TABLA 9: ÍTEMS SELECCIONADOS POR COMPETENCIAS, QUE FUERON CONSIDERADOS EN ESCALA FINAL:.....	48
TABLA 10 : EVIDENCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO	49
TABLA 11 : ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	54
TABLA 12 :ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS DATOS PARA EVALUAR LA PERTINENCIA DEL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	55
TABLA 13 : ANÁLISIS DE LAS COMUNALIDADES	57
TABLA 14 : ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA VARIANZA TOTAL EXPLICADA.....	57
TABLA 15 : MATRIZ DE FACTORES ROTADOS CON EL MÉTODO EQUAMAX DE ESCALA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	59
TABLA 16 : ESTRUCTURA FACTORIAL	60
TABLA 17 : ALFA DE CRONBACH, Y ERROR ESTANDAR DE MEDICIÓN (EEM) PARA LAS PUNTUACIONES DERIVADAS DE LOS FACTORES Y EL TOTAL	61
TABLA 18 : ANÁLISIS DE LA DISCRIMINACIÓN DE LOS ÍTEMS Y CONFIABILIDAD DEL FACTOR 1 DE LA ESCALA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	62
TABLA 19 : ANÁLISIS DE LA DISCRIMINACIÓN DE LOS ÍTEMS Y CONFIABILIDAD DEL FACTOR 2 DE LA ESCALA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	63
TABLA 20 : ANÁLISIS DE LA DISCRIMINACIÓN DE LOS ÍTEMS Y CONFIABILIDAD DEL FACTOR 3 DE LA ESCALA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	64

TABLA 21 : ANÁLISIS DE LA DISCRIMINACIÓN DE LOS FACTORES Y CONFIABILIDAD GENERALIZADA DE LA ESCALA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	65
TABLA 22 : ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS PROMEDIOS DE LOS FACTORES Y PUNTAJE TOTAL DEL INSTRUMENTO	65
TABLA 23 : ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA SUMA DEL TOTAL DE LOS ÍTEMS DE FACTORES Y PUNTAJE TOTAL DEL INSTRUMENTO	66
TABLA 24 : ANÁLISIS DE LA BONDAD DE AJUSTE A LA CURVA NORMAL A TRAVÉS DE LA PRUEBA DE PRUEBA DE SHAPIRO-WILK DE LA ESCALA DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	66
TABLA 25: AGRUPAMIENTO DE COMPETENCIAS, SEGÚN ÍTEMS VALIDADOS.	68
TABLA 26 : BAREMOS POR PERCENTILES DE LOS PROMEDIOS DE LOS ÍTEMS DE LOS FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL.....	69
TABLA 27 : BAREMOS POR PERCENTILES DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS DE LOS FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL.....	70

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar una escala genérica de medición de competencias para el personal intermedio de las empresas privadas del país.

Para evaluar el diseño y la validación de la escala elegimos el grupo objetivo, es decir, el personal de gestión media de las empresas privadas en el país.

El diseño siguió todos los pasos metodológicos planteados por la teoría de la competencia, luego fueron sometidos a consideración por el método de los jueces y la aplicación de estadísticas para evidencia de validez de contenido. Una vez obtenidos los ítems validados por jueces, se procedió a aplicar la escala al grupo objetivo seleccionado, para obtener evidencia de validez factorial y evidencia de confiabilidad; Ambos basados en la estructura interna de la escala de competencia general (ECGEG - nivel 1).

Los resultados nos enmarcan en tres amplias áreas de medición de competencias que cumplen los niveles de evidencia de validez y confiabilidad de la escala diseñada: La adaptación al medio ambiente, la comunicación influyente y la voluntad de trabajar en equipo.

Debido a la falta de herramientas de medición validadas en el país y en América Latina, los resultados obtenidos favorecen una medición objetiva de estas competencias y son una contribución adicional a futuros estudios organizacionales.

Palabras clave: Escala de medición, competencias y personal de mandos medios.

SUMMARY

This research aims to develop a generic competence measuring scale for middle management staff in private companies in the country.

To evaluate the design and validation of the scale we chose the target group, ie middle management staff of private companies in the country.

The design followed all the methodological steps posed by the theory of competences, then they were submitted to consideration by the method of judges and application of statistics for evidence of content validity. Once we obtained the validated items by judges, we proceeded to apply the scale to the selected target group, to obtain evidence of factorial validity and evidence of reliability; both based on the internal structure of the scale of general competence (ECGEG - level 1).

The results frame us in three broad areas of measurement of competencies that meet the levels of evidence of validity and reliability of the designed scale: The adaptation to the environment, influential communication and willingness to teamwork.

Due to the lack of validated measuring tools in the country and in Latin America, the results obtained favor an objective measurement of these competences and are a further contribution to future organizational studies.

Keywords: Measuring scale, competencies and middle management staff.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

Las organizaciones son sistemas sociales, que si se desea trabajar con ellas, es necesario comprender su funcionamiento. Estas combinan ciencia, tecnología y humanidad; la tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo de muy difícil comprensión (Davis y Newstron, 1999).

Con la finalidad de tener un acercamiento tangible y objetivo al comportamiento, características o tendencias de los colaboradores dentro del contexto laboral, se han desarrollado diversas teorías y metodologías de evaluación que permiten una gestión del capital humano más especializada e integradora. El concepto de “competencia” está cobrando protagonismo en las empresas actuales y en sus procesos estratégicos de Recursos Humanos; cabe mencionar que la aplicación del concepto de “competencia” en contextos de trabajo se denomina “competencias laborales” y suelen cobrar vital importancia en el planeamiento estratégico de las organizaciones y en la búsqueda de la mejora continua; no solo a través de la medición de las competencias de su personal sino también a través del desarrollo de programas de potencialización de las mismas.

La presente investigación tiene como finalidad el diseñar y validar una escala de competencias organizacionales genéricas, en un grupo de trabajadores de nivel de mando medio (personas que tienen personal a cargo) de empresas del sector privado, que nos permita tener un instrumento de identificación de las competencias (conductas de éxito), planteadas para el presente trabajo.

Para lograr el objetivo planteado se diseñó un instrumento capaz de medir una serie de competencias genéricas; para el perfil de un trabajador de mando medio (personas que tienen personal a cargo) a través de una escala propia y previamente comprobada en sus niveles de evidencia de validez y confiabilidad.

Lo propuesto permite obtener y aportar una escala de medición de competencias al mercado organizacional que le sirva como base para sus diversos procesos de gestión

humana: Selección de personal, planes de desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión, desarrollo del talento, etc.

1.2 Formulación del problema y justificación del estudio.

Como ya hemos mencionado, las organizaciones son sistemas sociales, que si se desea trabajar con ellas, es necesario comprender su funcionamiento.

Según Chiavenato (2011) “Las organizaciones son sistemas sociales y las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos”.

El éxito de una organización se sustenta en su gente (personas) por lo cual las habilidades y características de estas, definen no solo su cultura, sino también la forma de realizar sus funciones.

Según Sandoval, Miguel y Montaña (2008) la competencia desde el punto de vista laboral es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado.

Teniendo en cuenta ello, en el presente estudio definimos la competencia laboral como una conducta visible y comprobada de éxito para una organización.

Esto es lo que despierta el interés en investigar la participación humana dentro de las organizaciones, para así poder incrementar la comprensión de los mecanismos existentes para elevar el nivel de calidad tanto de las relaciones humanas, como del desarrollo de las potencialidades de la persona en el trabajo; obteniendo un óptimo nivel de rendimiento.

En tal sentido, nos planteamos como interrogante:

¿La escala de medición de competencias genéricas (ECGEG - nivel 1) para personal de mando medio de empresas privadas, presenta evidencia significativa de validez y confiabilidad; dentro de los márgenes de error permitido?

La presente investigación se justifica desde el punto de vista del trabajo, por la posibilidad de contar con una escala valida y confiable que nos permita obtener estos indicadores de mejora y desarrollo; útiles para la persona, como para las organizaciones. Así mismo, aportar a la comunidad de empresas privadas de un instrumento complementario de medición de las competencias genéricas.

Desde el punto de vista de las organizaciones, en su búsqueda de optimizar sus procesos a través de personal eficiente y eficaz; que les permita poder alcanzar sus objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista de las personas; por el hecho que siempre existe la posibilidad de poder potenciar sus capacidades y desarrollar habilidades que le permitan ser más eficiente y eficaz en su trabajo.

1.3 Antecedentes relacionados con el tema.

A lo largo del tiempo, investigadores han desarrollado escalas de medición de competencias laborales a manera de inventarios o cuestionarios, ya sean de manera genérica o específica, la mayoría de dichos instrumentos han presentado propiedades psicométricas con evidencias de validez y confiabilidad.

Nikolaou (2003) realizó un estudio que tuvo como objetivo el desarrollo y validación de un instrumento que mide competencias laborales genéricas; tras una revisión precisa de bibliografía, éstas fueron clasificadas en cuatro grupos principales (orientación a la tarea, la orientación a la acción-liderazgo, orientación a las personas y habilidades de comunicación). A partir de dichas competencias genéricas se desarrolló un cuestionario compuesto por 40 ítems. Los participantes del estudio fueron administradores de distintas empresas griegas, éstos calificaron a sus subordinados inmediatos en cada uno de los 40 ítems en una escala de likert que va de 0 a 7. Asimismo, se les pidió a los participantes que completaran un corto cuestionario de evaluación de desempeño general en el trabajo (compuesto por 6 ítems), lo que fue utilizado como un índice independiente de la validez de criterio de la medida de las competencias. Las escalas de las cuatro competencias genéricas mostraron un alto índice de correlación, asimismo, la confiabilidad del instrumento de medición de competencias fue alta, teniendo un coeficiente de alpha de cronbach de 0.98.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) definieron las competencias administrativas como conjuntos de conocimientos, habilidades, conductas y atributos que las personas necesitan para ser eficaces en una amplia gama de puestos de trabajo y de gestión en diversos tipos de organizaciones. El Inventory Management Competencies fue desarrollado en el año 1993 y ha sido utilizado en una amplia variedad de estudios de investigación, su validez se evaluó muy rigurosamente a través de una amplia gama de entornos (Coetzee, Johnston, Van Belle, 2014).

En cuanto a instrumentos de autoevaluación en función a competencias genéricas o claves, Fung, Lee y Wong (2014) desarrollaron un inventario de autoevaluación denominado Self-Assessment of All-Round Development (SAARD). Se les solicitó a los participantes del estudio (estudiantes universitarios), evaluar sus habilidades y comportamientos en función a una escala de likert de 7 puntos; el cuestionario está compuesto por 56 ítems los cuales forman parte de 14 áreas de competencias genéricas (comunicación, pensamiento creativo, pensamiento crítico, apreciación cultural, inteligencia emocional, emprendimiento, perspectiva global, estilo de vida saludable, efectividad interpersonal, liderazgo, solución de problemas, responsabilidad social, trabajo en equipo y aprendizaje permanente). El inventario mostró evidencias de confiabilidad interna, teniendo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.95 para el cuestionario general de 56 ítems. Tras diversos análisis de validez y confiabilidad, se llegó a la conclusión de que el SAARD es un instrumento fiable y útil para la medición de competencias genéricas en estudiantes universitarios en relación a sus futuros empleos.

En el ámbito organizacional de Sudamérica, el diseño de un instrumento de autoevaluación de competencias genéricas laborales aún no ha sido desarrollado, es por ello que resulta relevante la creación de una escala que aporte a la comunidad empresarial una posibilidad de medir las competencias generales a través de una escala con evidencia de validez y confiabilidad, que refuerce los procedimientos actuales de evaluación a través de las entrevistas o simulaciones de incidentes críticos y, a su vez, permita a la organización medir de forma eficaz estas competencias y generar planes de desarrollo al trabajador para elevar su desempeño.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general:

Evidenciar el nivel de Validez y confiabilidad, de la escala de medición de competencias genéricas (ECGEG – Nivel 1), para personal de mando medios de empresas del sector privado.

1.4.2. Objetivos específicos:

1.4.2.1 Determinar la evidencia de validez del contenido, por el método de expertos (Jueces), de la escala de medición de competencias genéricas (ECGEG – nivel 1), para personal de mando medios de empresas del sector privado.

1.4.2.2 Determinar la evidencia de validez factorial, por el método de validación factorial, de la escala de medición de competencias genéricas (ECGEG – nivel 1), para personal de mando medios de empresas del sector privado.

1.4.2.3 Determinar el nivel de confiabilidad, por el método de Alfa de Cronbach, de la escala de medición de competencias genéricas (ECGEG – nivel 1) para personal de mando medios de empresas del sector privado.

1.5 Limitación del estudio

Debido a que se está tomando solo un nivel jerárquico de las organizaciones (mandos medios) y se proyecta hacer participar empresas representativas de diversos sectores; la generalización de los resultados sólo podría abarcar a los niveles de mandos medios de las empresas y rubros en mención.

Un aspecto que consideramos limitante es el difícil acceso a la población de trabajadores a la cual nos estamos dirigiendo (Mandos Medios), esto debido a lo restringido que es poder acceder a los trabajadores de las organizaciones privadas y por otro lado, el nivel estratégico que representan los mandos medios en las organizaciones (Jefes, Supervisores y Coordinadores).

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

“Para conocer la naturaleza de la empresa debemos partir de su propósito, este debe ser exterior a la empresa misma. De hecho debe estar en la sociedad, pues la empresa es un órgano de la sociedad. “... por lo tanto, es el cimiento de una Empresa y es el factor que le permite perdurar (Drucker 1995 – “*La gerencia: tareas, responsabilidades y práctica.*”).

2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema.

2.1.1. Etimología y definición de las competencias

Según la Real Academia Española (2001). “*Diccionario de lengua española*” el concepto competencia posee un doble significado. En primer lugar, competencia, del latín “*competentia*”, que significa competir. En este sentido, nos encontramos con las siguientes acepciones: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; competencia como oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; la tercera acepción se refiere a la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; también como persona o grupo rival; por último, como competición deportiva.

El segundo significado ha dado lugar al sustantivo competente y da lugar a tres acepciones: competencia como incumbencia; como pericia, aptitud, idoneidad para hacer o intervenir en un asunto determinado y como atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Real Academia Española (2001). “*Diccionario de lengua española*” (22.ª ed.) Madrid, España.

Así, desde el punto de vista etimológico, observamos como guardan relación entre sí todas las acepciones del concepto competencia, ya que éste, junto a “competente” y “competidor”, son términos derivados del verbo castellano “competir”. Corominas (2003) establece que el vocablo “competir”, entendido como “contender aspirando a una misma cosa”, fue tomado del latín *competere* en el siglo XV que significaba, ir al encuentro una cosa de otra, así como “pedir en competencia” o “ser adecuado, pertenecer”. Tiene el mismo origen “competere” que denota “pertenecer, incumbir”. Posteriormente, como hemos señalado, aparecieron los derivados “competente”, a

principios del siglo XV, entendido como “adecuado”, “apto”; y “competencia” que surge sobre finales del siglo XVI.

El concepto de competencia está cobrando protagonismo en las empresas actuales y en sus procesos estratégicos de Recursos Humanos, sin embargo, Moreno, Pelayo y Vargas (2004) mencionan que dicho concepto no es algo novedoso en sí, se puede considerar a David McClelland como pionero en competencias, éste refirió en los años 70 que la competencia se podía entender como la característica esencial de la persona y causa de su rendimiento eficiente en su entorno laboral.

Boyatzis, en el año 1982, se refiere a las competencias como características subyacentes a la persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Por su lado, Spencer y Spencer (1993) las definieron como características personales latentes que mantienen una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación.

En el año 1999, Cantera definió a las competencias de manera integrada manifestando que éstas son características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica; la aproximación de Cantera (1999) fue complementada por Le Boterf en el año 2001, agregando un “saber” más: saber actuar, considerando los recursos, conocimientos, capacidades tanto individuales como en grupo.

Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

2.1.2.1. Competencias Laborales

La aplicación del concepto de “competencia” en contextos de trabajo, suelen denominarse competencias laborales. Según Sandoval, Miguel y Montaña (2008) la competencia desde el punto de vista laboral es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral.

Según Munar (2003) las competencias son todas aquellas habilidades, conocimientos, actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas.

Además de todas las definiciones brindadas, existe un concepto generalmente aceptado del término de competencia, según la (OIT) Organización Internacional del Trabajo, la define como "...capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. (CINTERFOR / OIT 2011).

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada'' (Vargas, 2004).

Para Sandoval, Miguel y Montaña (2008) los enfoques más adoptados para comprender las competencias laborales son principalmente tres:

Enfoque Funcionalista: Las competencias dentro de dicho enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su trabajo, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran realizarlas.

Enfoque Conductista: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo planear los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones o toma riesgos.

Enfoque Constructivista: Da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización.

2.1.2.2. Clasificación de Competencias

Los modelos y clasificaciones de las competencias se pueden considerar como un tema debate debido a que existe una gran variedad de perspectivas que intentan definir las en función a distintos criterios. Sin embargo, la mayoría de autores coinciden en la existencia de tres clasificaciones importantes que se describen brevemente a continuación (QUALEM, 2002):

Competencias básicas: Abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto de trabajo. Éstas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral o escrita.

Competencias genéricas: Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización, están orientadas a la gestión. Como ejemplo la toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización; son algunas de ellas.

Competencias técnicas o específicas: Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial, están más orientadas al puesto. Ejemplo saber calibrar un equipo o manejar programas de cómputo, etc.

Otra clasificación de competencias es la queda Alles (2010) señalando que existen:

Competencias genéricas o cardinales: Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Competencias por familia de puestos o específicas gerenciales: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales, se refieren –como su nombre lo indica- a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Competencias específicas por área: Según Alles (2009) se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata, como su nombre lo indica, de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas. (Relacionadas al puesto de trabajo).

2.1.2.3. Diseño del modelo de competencias

Alles (2010) La etapa inicial para la implantación de un modelo de competencias se compone de los talleres de reflexión con la máxima conducción y la definición de cuáles competencias conformará el modelo.

Luego de la etapa inicial se preparan los diccionarios donde se refleja el modelo: La Trilogía

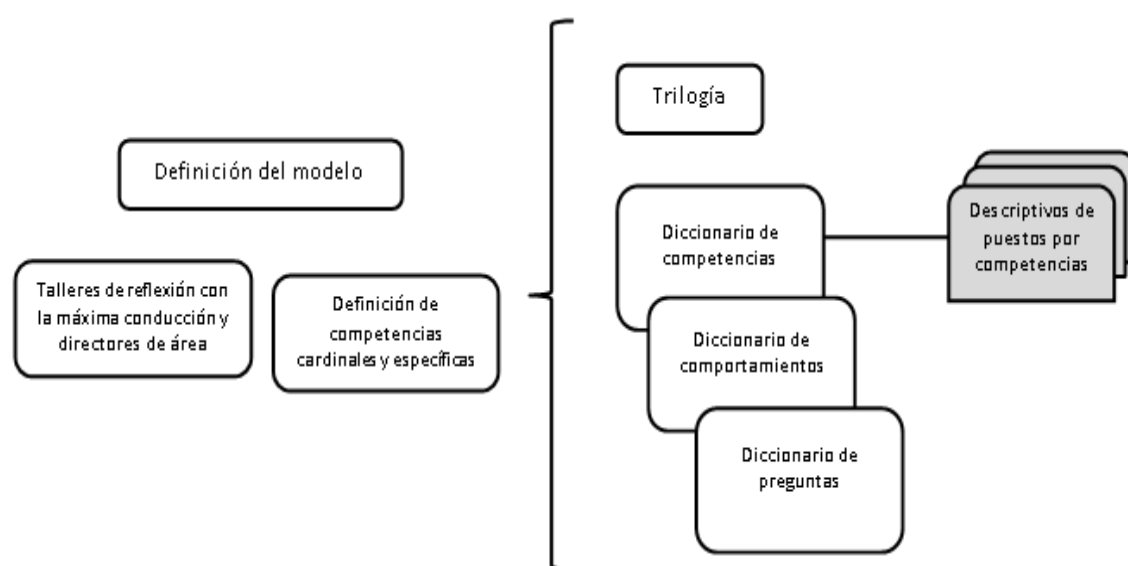


FIGURA 1: Armado del modelo
Metodología de Martha Alles (2010)

Se define el modelo; se realiza el diccionario de competencias; luego los ejemplos de comportamientos, compilados en un documento que se denomina “Diccionario de comportamientos”, que también son a medida de cada organización. (Alles, 2010).

2.1.2.4. Diccionario de competencias

Para la confección del Diccionario de competencias, estas se abren en cuatro grados o niveles. La mencionada apertura se realiza del mismo modo para todas las competencias del modelo. Se definen las competencias como la “capacidad para generar un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo” Alles (2010).

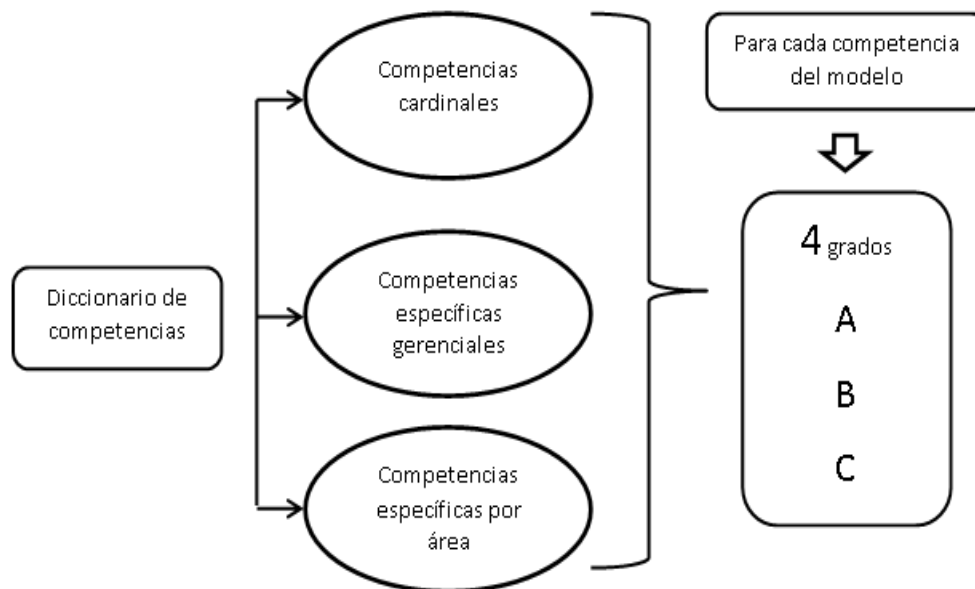


FIGURA 2: Diccionario de competencias

Metodología de Martha Alles (2010)

Como puede apreciarse, la competencia se presenta con nombre y definición general, así como la definición correspondiente a cada uno de los niveles establecidos (A, B, C, D). El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Ejemplo:

Tabla 1 : PERFIL DE COMPETENCIAS – Posición: Especialista senior - Alles (2005, p.47)

Competencias	D	C	B	A
Alta adaptabilidad – Flexibilidad			0	
Competencia – Capacidad				0
Dinamismo – Energía				0
Habilidad analítica			0	
Iniciativa – Autonomía			0	
Liderazgo			0	
Modalidades de contacto				0
Orientación al cliente interno y externo			0	
Empowerment			0	
Nivel de compromiso – Disciplina personal productividad			0	
Tolerancia a la presión			0	
Trabajo en equipo			0	

2.1.2.5. Diccionario de comportamientos

Alles (2010) En su diccionario de comportamientos, prepara como mínimo, cinco ejemplos de comportamientos por cada grado. Será necesaria, además, la definición de aquellos comportamientos por los cuales se evidencia que la competencia no está desarrollada. El diccionario de comportamientos representa, a través de un conjunto de acepciones, un patrón de comportamientos a alcanzar para lograr la estrategia organizacional o el cambio deseado, o ambos, según corresponda en cada caso. Para medir el desempeño de las personas, para medir competencias en particular, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida. Será el documento que usará tanto el especialista de RRHH como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos. [...] los comportamientos observables son los indicadores a utilizar para evaluar o medir competencias.

Ejemplo:

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

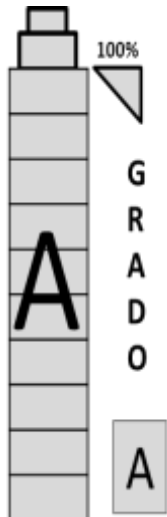
<i>Comportamientos habituales</i>	Los comportamientos se ubican en: Grado
<ul style="list-style-type: none"> · Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín. · Transmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación. · Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia. · Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos. · Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales. · Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo. 	

Figura 3: Comportamientos frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades profesionales o personales - Alles (2005, p.66)

2.1.2.6. Diccionario de preguntas

Alles (2010) en su diccionario de preguntas presenta cuatro preguntas por competencias, formuladas considerando los niveles de la posición (ejecutivos, intermedios, etc.), que nos permita poder identificar la competencia que se quiere medir.

Ejemplo:

Tabla 2 : Diccionario de competencias, preguntas sugeridas - Alles (2005, p.67)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p style="text-align: center;">Orientación a los resultados</p> <p>Capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran en la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? ¿Por qué? (Es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.) 2. ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles? 3. Si su gerente/director fija nuevas metas, ¿Usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? 4. Si su gerente/director/accionistas fija(n) nuevas metas que usted no comparte, ¿Cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?

2.1.2.7. Medición de competencias

Teniendo en cuenta que las contribuciones conceptuales en cuanto a competencias laborales son amplias, los modelos de evaluación y medición de éstas se caracterizan por una gama de matices en cuanto a procedimientos.

Según Urbina (2007) la evaluación de competencias como proceso, es un instrumento clave para las instituciones, directivos y trabajadores ya que mediante la misma se puede articular el potencial de las competencias con una adecuada proyección estratégica para el desarrollo de los profesionales.

Irigoin y Vargas (1999) afirman que los principios que deben orientar la evaluación de las competencias laborales son:

Validez: Basada en información precisa y suficiente para la emisión de juicios

Confiabilidad: Debe producir resultados consistentes en aplicaciones a personas, contextos y momentos diversos

Relevante: Objetivos y resultados significativos para los participantes.

Accesibilidad y equidad: Se debe evitar toda la práctica discriminatoria.

Viabilidad: Un diseño posible en un contexto específico y llevado a cabo por personas capacitadas.

Flexibilidad: Adaptarse a diferentes modalidades y necesidades.

La evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo (Gil, 2007); según dicho autor, el abanico de métodos que pueden emplearse para la evaluación - medición de competencias, están agrupados en tres fuentes de información: experiencia práctica, características y experiencias del evaluado; valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización. Asimismo, cada fuente de información contiene una serie de instrumentos de evaluación que se muestra en el siguiente recuadro.

Tabla 3 : Técnicas de evaluación de competencias basado en el comportamiento en el Puesto de trabajo (Gil, 2007)

Fuentes de Información	Instrumentos de evaluación
<i>Experiencia Práctica</i>	<ul style="list-style-type: none">• Listas de verificación• Sistemas de escalas para la observación• Incidentes críticos• Simulación y ejercicios prácticos
<i>Características y experiencias del evaluado</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tests psicológicos• Recogida de información biográfica• Entrevista de evaluación• Portafolios
<i>Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización</i>	<ul style="list-style-type: none">• Autoinforme sobre comportamientos• Balances de competencias• Evaluación 360°

Cabe mencionar que hasta el momento no existe ningún método, procedimiento ni técnica ideal para evaluar competencias laborales, de manera que resulta indispensable vincular todos los que sean factibles y pertinentes para lograr una evaluación lo más real y objetiva posible (Urbina, 2007)

2.1.2.8. Gestión por competencias en el ámbito empresarial

Según Alles (2005) la gestión por competencias tiene poca difusión en los países latinoamericanos, la cual hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes compañías ni tampoco a empresas multinacionales. De esta manera, la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con empresas de cualquier tamaño que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método, donde se prioriza el comportamiento dependiendo de los puestos. Dichos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni las empresas, ya que están definidas y conducidas por la empresa para que pueda permitir ser exitosa y gestionar sus recursos humanos por competencias, es decir diseñar los distintos subsistemas en función de las competencias.

Cuando el modelo de Gestión por competencias está funcionando, uno de los pilares es selección; es decir que, a través de diversos métodos, se debe lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y en el grado requerido, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Por lo tanto, los nuevos colaboradores serán seleccionados en función del modelo de competencias.

Además, el desempeño se evaluará en función del modelo de competencias, así como las acciones de formación y desarrollos relacionados deberán definirse teniéndolo como guía.

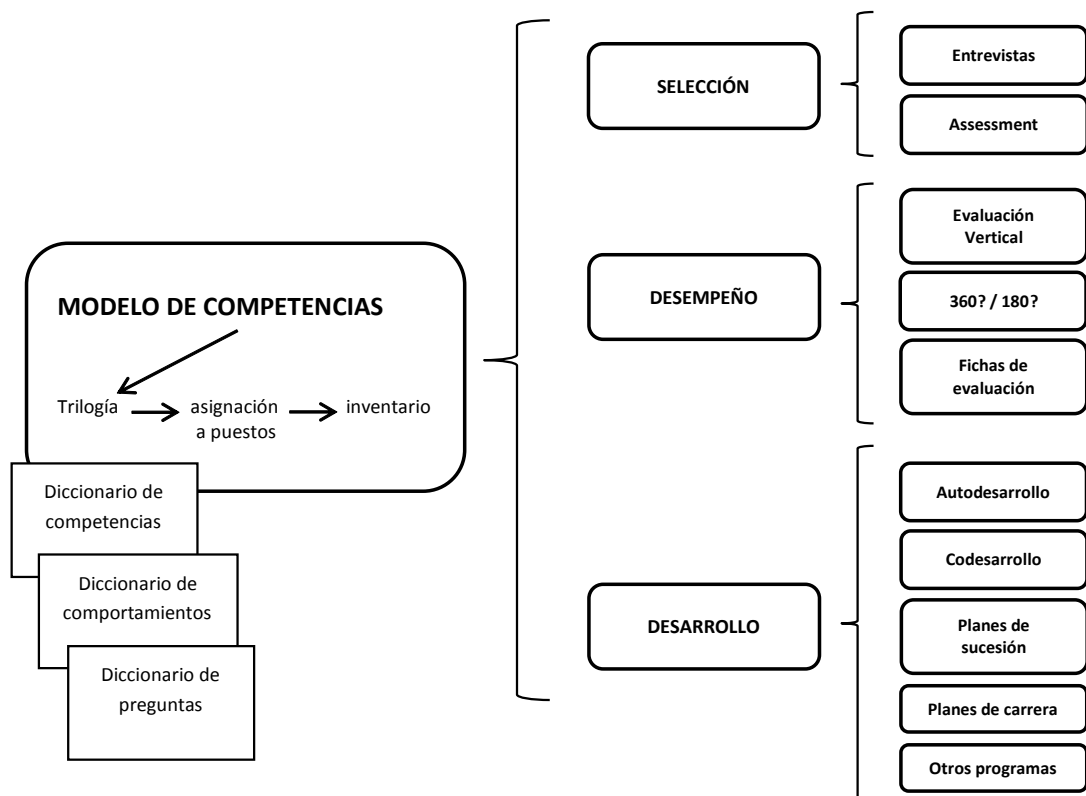


Figura 4: Aplicación del modelo

Alles, (2010)

2.1.2.9. Empresa y Organización

García, J y Casanueva, C (2001) definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros; proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos y el autoabastecimiento.

Chiavenato, I (2011) menciona que las organizaciones, desde una perspectiva más amplia, son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las

organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización, no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes.

A partir de lo expuesto, se puede decir que todo esfuerzo empresarial, no siempre es necesariamente una organización, para que lo sea, no solo debe centrarse en su auto sustentación, respetar los cargos, reglas, normas de comportamiento; sino debe alcanzar altos estándares de coordinación, interacción y alineamiento de sus miembros hacia el objetivo empresarial.

2.1.2.10. Jerarquía Organizacional

Actualmente, el rol del directivo y del colaborador se hallan cada vez más próximos, debido por un lado, a la descentralización de la autoridad y por otra; a la disminución del número de niveles jerárquicos, sustituyéndose la autoridad basada en dicha jerarquía por el liderazgo (Orero, 1996).

A la alta dirección le corresponde seleccionar la respuesta empresarial que considera oportuna para transformar la organización y planificar las acciones a emprender para poder adaptarla a las exigencias del mercado. A los mandos intermedios le corresponde la puesta en marcha de dichas acciones y con la consiguiente dirección y motivación de los subordinados.

2.1.2.11. Mandos medios

Según García (2008) sostiene que no es concebible las organizaciones sustentables y exitosas, independientemente del talento que exista en su dirigencia de más alto nivel, sin la participación de mandos medios capaces, identificados con la organización y de conocimientos multifacéticos.

Según Benavides y Escribá (1999) el término de mandos medios incluye varios niveles de una organización, pueden realizar actividades de los supervisores y en ocasiones de los empleados de operaciones. La responsabilidad principal de estos mandos es dirigir las actividades que ayudan a poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus supervisores y las capacidades de sus subordinados. En la actualidad, el rol de los mandos medios ha sufrido cambios y pasa a tener más relevancia las capacidades operativas que las decisiones estratégicas.

Mintzberg (1979) menciona que la estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. Este autor estima que puede configurarse una organización en tres partes esenciales, tales como:

Cumbre Estratégica: También conocida como la Alta dirección, aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc. Está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización.

La línea Media: La línea media está formada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

Núcleo operativo: En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad. Es el núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

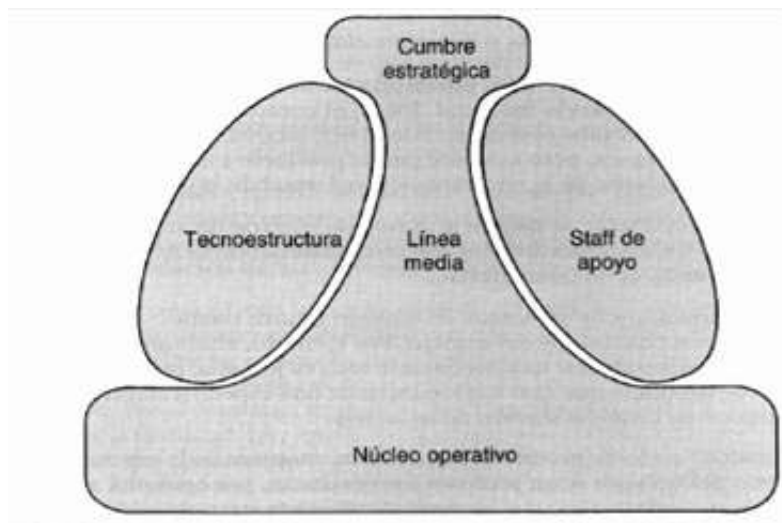


Figura 5: Nivele jerárquicos

Mintzberg (1979)

El rol de los mandos medios es sumamente importante: este nivel es el nexo entre los niveles jerárquicos altos (donde se desarrolla la estrategia organizacional y donde son tomadas las decisiones más trascendentes) y los niveles operacionales - jerárquicos bajos (donde se lleva a cabo la operación y ejecución de la estrategia).

Como se observa, los mandos medios son vitales en la dinámica de la organización, ello principalmente se debe a que la naturaleza de sus roles determina la efectividad organizacional. Justamente debido a sus roles, los mandos medios se ubican en un nivel estratégico en la estructura interna y son claves para el desarrollo sostenido de la organización.

A los niveles directivos de una organización se les atribuye la responsabilidad de cumplir las cuatro actividades de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar; estando la concentración mayor de responsabilidad de cada una de ellas, de acuerdo a que se ubiquen dentro de los niveles de alta dirección o mandos medios; mientras el puesto este en el nivel más alto (alta dirección) se espera que sus habilidades sean más de planificación y organización; mientras los que se ubican en el nivel más bajo (mandos medios) de dirección y control.

A medida que se sube en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo. Cuando mayor fuera el tamaño de la organización, mayor tiende a ser el número de los niveles jerárquicos de su estructura, variando éstas de acuerdo al giro de empresa, tamaño, número de personas, y las relaciones que vinculan las áreas siendo la distribución general de los puestos:

Alta dirección: Directores, CEO, Gerencia General, Gerentes estratégicos

Mandos Medios: Gerentes Operativos, Jefes, Supervisores, Coordinadores.

Mandos Operarios: Personal de apoyo, auxiliares, operarios.

2.2. Definición de términos usados

2.2.1. La Organización

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones e interacción, tendientes a producir bienes o servicios, para satisfacer las necesidades del grupo social al cual van dirigidos y así poder lograr sus objetivos estratégicos que es su misión. (Chiavenato, 2011)

Puesto de trabajo

Lo definiremos como la unidad básica de la estructura de una organización, que tiene un propósito, funciones, competencias específicas y diferenciadas; por su misma naturaleza o su nivel jerárquico.

2.2.3. Jerarquía Organizacional

Defino jerarquía organizacional, como los diversos niveles de los puestos de trabajo, que delimitan sus funciones, responsabilidad, autonomía, mando, etc.; que determina la gestión de en cada caso.

2.2.4. Mandos Medios

Para el presente trabajo defino el nivel mando medio, como aquellos puestos de trabajo, que tienen personal a su cargo, que ocupan una jerarquía intermedia y están caracterizados por denominaciones jerárquicas similares como: Jefe, supervisor, coordinador, administrador, encargado, etc.; que reciben órdenes de sus jefes inmediatos y dan órdenes a sus subordinados (nivel jerárquico básico - operativo), la cual pasará a ser nuestra muestra objetivo de estudio y análisis.

2.2.5. Competencias

Para el presente trabajo defino Competencia como aquella conducta visible y comprobada de éxito para un puesto de trabajo en la Organización.

Visible, porque evidencian conductas que responden a los problemas que se plantean a través de comportamientos concretos y comprobado de éxito, porque es operacionalmente medible, valorado y que cumple un objetivo organizacional (que facilite el juicio de valor de la organización).

2.3. Hipótesis.

2.3.1. Hipótesis General.

H1: La escala de medición de competencias genéricas (ECGEG - nivel 1) para personal de mando medio de empresas privadas, presenta evidencias significativas de validez y confiabilidad dentro de los márgenes de error permitido.

2.3.2. Hipótesis Específicas.

H2: La escala de competencias (ECGEG - nivel 1), presenta evidencia de validez de contenido (método de jueces) para medir las competencias genéricas del personal de mando medio de las empresas privadas.

H3: La escala de competencias (ECGEG - nivel 1), presenta evidencia de validez factorial (método factorial) para medir las competencias genéricas del personal de mando medio de las empresas privadas.

H4: La escala de competencias (ECGEG - nivel 1), presenta evidencia de confiabilidad para medir las competencias genéricas del personal de mando medio de las empresas privadas. (Método de Alfa de Cronbach).

2.4. Relación entre variables

Para la presente investigación se ha considerado las siguientes variables:

2.4.1 Variables de control:

Personal de mando medio de empresas privadas, que ocupan dentro de la jerarquía los tipos ocupacionales de Jefe, Supervisor, Coordinador, Administrador, Encargado, Analistas u otro que tenga personal a cargo; entre los 22 y 60 años de edad; de ambos sexos, con estudios técnicos y/o superiores completo o incompleto, con tiempo de trabajo en el puesto de 6 meses para adelante.

2.4.2 Variables de estudio:

Las competencias a evaluar: adaptación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y proactividad; así como, sus niveles de dominio: básico, en desarrollo, experto y domina.

CAPÍTULO III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño y tipo de investigación

El presente estudio es de tipo tecnológico instrumental, dado que pone mayor énfasis a la transformación, cuyo fin es obtener conocimiento para lograr modificar la realidad en estudio, persiguiendo un conocimiento práctico, *que establezca con detalle: acciones, requisitos, características, diseño, materiales, costos, responsables, métodos, instrumentos, y demás circunstancias, que describen el qué y el cómo de lo investigado* (García 2007, p.81).

El método ha utilizado es el cuantitativo, dado que se contrastara la teoría ya establecida sobre competencias a partir de las hipótesis planteadas para la elaboración y validación de la presente escala de medición. Así mismo, utilizamos un tipo de muestro intencional.

En cuanto al diseño este es el descriptivo simple en la medida que se trabaja con una muestra de casos en los cuales se hacen los análisis psicométricos.

3.2 Población y muestra

3.2.1. La población de estudio está focalizada en todo personal que ocupa un puesto de mando medio (personas que tienen personal a cargo: Jefe, Supervisor, Coordinador, Administrador, Encargado, etc.) entre 22 a 60 años, de ambos sexos, en empresas privadas de Lima, Chiclayo, Piura e Ica.

En el Perú la PEA ocupada, asciende a 15,9 millones de personas (INEI – Jun 2016), de las cuales el 29,4% tienen un nivel de empleados o puestos administrativos, es decir, 4,6 millones de personas.

En las ciudades donde se aplicó la encuesta (Lima, Ica, Chiclayo y Piura), PEA ocupada esa de 6,7 millones, de las cuales el 29,4% tienen un nivel de empleados o puestos administrativos, es decir 1,9 millones de los cuales se estima que el 50% sea del sector empresarial privado, es decir, 995 mil, y de este cifra el 5% es personal que tiene personas a su cargo 49,7 mil y de aquí el 50% ocuparía puestos de mandos medios (nivel jerárquico intermedio de la organización con personal a cargo, puestos de denominación como de Jefe, Supervisor, Coordinador, Encargado, Administrador, Analista, etc.) que suma 24,9 mil, siendo esta nuestra población objetivo

3.2.2. La muestra estuvo focalizada en personal de empresas de diversos sectores industriales, que cumplieran con los términos y variables de la presente investigación: “aquellos puestos ocupacionales, que tienen personal a su cargo, que ocupan una jerarquía intermedia y están caracterizados por denominaciones jerárquicas similares como: Jefe, Supervisor, Coordinador, Administrador, Encargado, etc.; entre los 22 y 60 años de edad; de ambos sexos, con estudios técnicos y/o superiores completo o incompleto, con tiempo de trabajo en el puesto de 6 meses para adelante”; tomando como metodología “el análisis factorial exploratorio de ítems” de Lloret-Segura, S. et.al.* (2014): Como norma general, cuántos más ítems existan y midan con precisión un factor, más determinado estará el citado factor y más estable será la solución factorial.

Los estudios revisados apuntan un mínimo de 3 o 4 ítems por factor, solo si se dispone de un mínimo de 200 casos (Fabrigar et al., 1999; Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

Algunos estudios clásicos del primer enfoque (Barrett y Kline, 1981; Guadagnoli y Velicer, 1988) sugieren un tamaño muestral mínimo (N), que oscila entre 50 y 400 sujetos. Comrey y Lee (1992, p. 217) sugirieron que: “la adecuación del tamaño muestral podía ser evaluada con la escala siguiente:

50 - Muy deficiente; 100 - deficiente; 200 - aceptable; 300 - bueno; 500 - muy bueno, 1000 o más – excelente”. Así que una de las recomendaciones clásicas por excelencia es que un tamaño de 200 casos o más (excepto en muestras clínicas) es suficiente para la mayor parte de los análisis descriptivos y psicométricos de los ítems, si el test a validar no es muy largo. Aunque se recomienda alcanzar los 500 o más casos, siempre que sea posible (MacCallum et al. 1999).

Por consiguiente la muestra estuvo focalizada entre mínimo 228 y máximo 338 participantes, dado que siendo el número de los ítems expuestos al proceso 38, estos multiplicados por el rango de 6 a 10 dan este intervalo. La muestra de aplicación es de 260 participantes.

3.2.2.1. Composición de la muestra

La muestra estuvo integrada por 260 participantes. Los resultados presentados en la tabla 4, indican que los participantes tiene edades que fluctúan entre 22 y 60 años, alcanzado una media de 35.881 años y una desviación estándar de 8.467.

Tabla 4 : Composición de la muestra por Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
22.0	1	.4
24.0	11	4.2
25.0	7	2.7
26.0	11	4.2
27.0	11	4.2
28.0	19	7.3
29.0	15	5.8
30.0	7	2.7
31.0	11	4.2
32.0	9	3.5
33.0	6	2.3
34.0	14	5.4
35.0	10	3.8
36.0	9	3.5
37.0	7	2.7
38.0	8	3.1
39.0	2	.8
40.0	14	5.4
41.0	11	4.2
42.0	5	1.9
43.0	8	3.1
44.0	4	1.5
45.0	2	.8
46.0	3	1.2
47.0	7	2.7
48.0	8	3.1
49.0	5	1.9
50.0	4	1.5
51.0	2	.8
52.0	5	1.9
54.0	2	.8
55.0	2	.8
56.0	1	.4
57.0	1	.4
60.0	1	.4
No responde	17	6.5
Total	260	100.0

Con respecto a la composición de la muestra por género, en la tabla 5 se encuentra que los casos son similares, Femenino (49.2%) y Masculino (50.8%). En el caso de ciudades, Lima es la de mayor representación (61.50%) tabla 6.

Tabla 5 : Composición de la muestra por Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	128	49.2
Masculino	132	50.8
Total	260	100.0

Tabla 6 : Composición de la muestra por Ciudades

Ciudades	Frecuencia	Porcentaje
Lima	160	61.5
Chiclayo	63	24.2
Piura	21	8.1
Ica	16	6.2
Total	260	100.0

3.3 Técnicas e Instrumentos

Para la selección de las competencias que participaron en la investigación, nos basamos en la clasificación teórica-conceptual de Qualem (2002) y Alles (2010), que coinciden en que existen competencias genéricas que se reflejan en el desempeño de cualquier organización y que serán requeridas a todos los trabajadores de la organización.

Por otro lado, los 25 años de experiencia profesional, en la cual he podido observar la necesidad de las competencias escogidas, por muchas industrias; por lo cual y siguiendo la metodología del diseño y gestión por competencias, se seleccionaron seis competencias generales y transversales para la mayoría de organizaciones que trabajan con este modelo, escogido de acuerdo a las exigencias del rol funcional que les toca desarrollar a las personas que tienen una posición de mando medio.

Se seleccionaron las siguientes competencias:

- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación Efectiva
- Toma de decisiones
- Proactividad

Luego se procedió a desarrollar una definición conceptual de cada una de ellas, de acuerdo a lo que cada una debe medir y se espera que las personas expresen en su conducta, procediendo a desarrollar el diccionario respectivo:

Adaptación al cambio: Capacidad de poder interactuar de forma eficaz con el entorno que nos rodea y acomodarse a él, aun este sea cambiante.

Trabajo en equipo: Facilidad para desarrollar actividades con otras personas de forma coordinada y organizada.

Liderazgo: Capacidad de influir y dirigir a los demás, hacia los objetivos planteados.

Comunicación efectiva: Capacidad de recepcionar (escuchar), procesar (razonar) y retransmitir (comunicar); ideas de forma eficiente y oportuna

Toma de decisiones Asumir una definición sobre una situación, cosa o persona; con responsabilidad y determinación.

Proactividad: Conducta voluntaria de actuar y adelantarse a los hechos; para dar solución a los problemas y no detenerse hasta conseguirlo

Los niveles a trabajar y los dominios esperados para cada una de ellas son:

A: EXPERTO

B: DOMINA

C. EN DESARROLLO

D: EN BÁSICO

Las definiciones conceptuales de cada uno de los dominios en el alcance de la conducta esperada son:

A: Cumple totalmente con la competencia (Experto)

B: Cumple en general con la competencia y tiende consolidarla (Domina)

C: Cumple Ligeramente con la competencia y tiende a desarrollarla (En Desarrollo).

D: Su tendencia es baja y le cuesta aplicarla (Básico).

Finalmente nos queda una matriz conceptual de las competencias a trabajar de la siguiente forma Tabla 7 (Anexo 2: Ítems por competencia):

Tabla 7 : Competencias generales propuestas a validar

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO
ADAPTACIÓN	Capacidad de poder interactuar de forma eficaz con el entorno que nos rodea y acomodarse a él, aun este sea cambiante	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO
TRABAJO EN EQUIPO	Facilidad para desarrollar actividades con otras personas de forma coordinada y organizada	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO
LIDERAZGO	Capacidad de influir y dirigir a los demás, hacia los objetivos planteados	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO
COMUNICACIÓN	Capacidad de recepcionar (escuchar), procesar (razonar) y transmitir (Retroalimentar); ideas de forma eficiente y oportuna.	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO
TOMA DE DECISIONES	Asumir una definición sobre una situación, cosa o persona; con responsabilidad y determinación.	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO
PROACTIVIDAD	Conducta voluntaria de actuar y adelantarse a los hechos; para dar solución a los problemas y no detenerse hasta conseguirlo	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla

Una vez obtenido el diccionario de competencias, se procedió a elaborar una lista de ítems por cada una de ellas, para poder obtener el instrumento (escala ECGEG - nivel 1) a aplicar y validar. Se elaboraron 11 ítems por competencia, teniendo un total de 66 ítems, que se sometió al proceso de validación.

3.4 Procedimiento para la recolección de datos:

Una vez desarrollada la escala de competencias genéricas (ECGEG - nivel 1) para personal de mando medio de empresas privadas, se procedió a la evaluación de contenido por jueces, que luego fue sometido al procedimiento estadístico; con la cual obtuvimos la escala final, que fue aplicada a la muestra designada para obtener la evidencia de validez y confiabilidad de la misma.

Para estos, se buscó los contactos en cada una de las empresas participantes (Gerentes Generales o Gerentes de Gestión Humana), para poder acceder a la muestra objetivo, obtener los permisos de ingreso y fechas de aplicación de la escala; para la programación de la aplicación, según sea cada caso.

Los resultados obtenidos se clasificaron por rango de dominio, según se estima en tablas de calificación por puntajes y por competencia.

3.5 Técnica de procedimiento y análisis de datos:

Para la evidencia de validez de contenido, se procedió con el método de expertos (Jueces) y con el cálculo de la **V de Aiken** para comprobar la evidencia de validez de contenido estadística de la escala de competencias genéricas (ECGEG - nivel 1) para personal de mando medio de empresas privadas.

Para la evidencia de validez factorial, se realizó el análisis factorial exploratorio (Kline, 2010). Antes de factorizar la matriz de correlaciones, es importante demostrar que los datos sean adecuados para aplicar el análisis factorial. Para ello se aplicaron los métodos estadísticos como la medida de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin, y el test de esfericidad de Bartlett.

Además, se aplicó del método del Scree test de Cattell y el Análisis paralelo para determinar el número de factores necesarios para explicar las covariaciones entre los datos.

Finalmente, para la evidencia de confiabilidad, se utilizó el método clásico alfa de Cronbach y el alfa ordinal para cada uno de los factores y el puntaje total.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

La obtención de los niveles de evidencia de validez de la Escala ECGEG - nivel 1 diseñada, se realizó bajo dos metodologías que nos permitió comprobar la hipótesis inicial de validez de contenido H2 y factorial H3, de la escala.

- Validación por Jueces
- Validación Factorial

La lista de ítems realizada en el diccionario de competencias, 11 por cada una de las 6 competencias, en total 66 ítems, se sometió al proceso de validación de contenido:

4.1 Resultados evidencia de validez de Contenido.

Validación por Jueces: Proceso aprobado por metodología científica, en la cual por intermedio de personas expertas, con los niveles de conocimiento y experiencia comprobada en el área de la especialidad, revisaron los ítems presentados para escoger aquellos que consideraron eran los de mayor consistencia y objetividad, al momento de medir cada competencia.

Para este proceso de validación se escogió a 10 jueces que mostraran comprobada experiencia y conocimientos en la materia; los escogidos fueron:

Cesar Monteverde Descalzo: Abogado - Magíster en Administración y especialista en Gestión Humana, más de 20 años de experiencia en la gestión de personas, actualmente Gerente Corporativo de Gestión Humana.

Miguel Caldas Pérez: Abogado - Gestión de Recursos Humanos, con MBA (Especialidad Planeamiento Estratégico), Post-Grados en Recursos Humanos y Tributación, más de 20 años de experiencia en la gestión de personas, actualmente Gerente Corporativo de Gestión Humana.

Jaime Prieto Pretel: Ingeniero Industrial - con MBA y más de 20 años de experiencia en la administración y gestión global de negocios, actualmente Gerente General y CEO.

Oscar Corcuera Ríos: Psicólogo - con Maestría en Gestión Humana y más de 15 años de experiencia en la gestión de personas, actualmente Gerente de Gestión Humana.

Edgardo Zevallos Vásquez: Bachiller en Relaciones Industriales, con especialización en Administración y gestión de Recursos Humanos y más de 15 años de experiencia en la gestión de personas, actualmente Gerente de Recursos Humanos.

Elena Cano Correa: Mg en Psicóloga - Directora del Instituto de Recursos Humanos – Coordinadora de la Escuela de Post Grado y Especialización en la especialidad de la URP.

Willian Torres Acuña: Mg en Psicólogo - Profesor principal de Investigación Científica y Experimental de la facultad de Psicología de la URP.

Carlos Reyes Romero: Mg en Psicólogo - profesor asociado de la Facultad de Psicología de la URP.

Renato Nassi Montoya: Ingeniero Industrial - con MBA y más de 10 años en la gestión de personas, actualmente Sub Gerente de Gestión Humana

Cesar Vásquez Ortiz: Administrador de empresas - con maestría en Organización y Dirección de Personas, con más de 15 años de experiencia en el sector, actualmente Gerente de Gestión Humana.

Luego de someter los ítems a la validación de cada uno de los jueces mencionados, se obtuvo una escala de 38 Ítems (tabla 9), compuesta por los que fueron votados entre 08 a 10 jueces como adecuados a la medición de la competencia a la que pertenecen. La matriz correspondiente a la validación de jueces se observa en la tabla 8.

Tabla 8: Matriz de votación por ítem- validez por jueces

COMPETENCIA	ITEMS	JUECES EVALUADORES												VALIDACIÓN									
		Monteverde		Caldas		Corcuera		Cano		Torres		Reyes		Zevallos		PRIETO		Vasquez		Nassi			
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
ADAPTACIÓN	1.- Ante situaciones nuevas, suelo adaptarme fácilmente																						
	2.- Cuando pienso en la oportunidad de cambio, pienso en nuevos retos de los que soy capaz d	1																					
	3.- Me siento cómodo enfrentando situaciones complejas	1																					
	4.- Me pone ansioso(a) el hablar en público																						
	5.- Cuando hay necesidad de un trabajo voluntario, no dudo en participar																						
	6.- Me es fácil entablar amistad con mis compañeros de trabajo	1																					
	7.- Me irrito con facilidad cuando las cosas son diferentes a como las veo	1																					
	8.- Estoy conforme con el horario de trabajo																						
	9.- A pesar de los constantes cambios en la organización, trato siempre de acomodarme	1																					
	10.- Me considero una persona que se adapta a su entorno rápidamente																						
	11.- Cuando estoy en reuniones con gente que no conozco bien, me siento cómodo	1																					
TRABAJO EN EQUIPO	1.- Cuando me encargan algún trabajo, prefiero hacerlo solo que trabajar con alguien	1																					
	2.- Pienso que trabajar en grupo es mas una desventaja que una ventaja	1																					
	3.- Considero que siempre es mejor tener la opinión de otros para hacer un mejor trabajo	1																					
	4.- Me cuesta aceptar las críticas y opiniones de los demás cuando se trata de trabajar juntos	1																					
	5.- Me gusta que mi opinión siempre sea tomada en cuenta y cuando no es posible, insisto hasta lograrlo																						
	6.- Mi relación con mis compañeros de trabajo es favorable y cordial																						
	7.- Cuando mi jefe me pide trabajar en equipo, es porque no confía en mis propias capacidades	1																					
	8.- Me resulta difícil aceptar las opiniones de los demás	1																					
	9.- Prefiero leer un libro antes que salir a una fiesta																						
	10.- Me es sencillo interactuar con la gente.	1																					
	11.- Me gusta trabajar en equipo	1																					
LIDERAZGO	1.- Considero que mi capacidad de organización es buena	1																					
	2.- Mantengo mis cosas en estricto orden y organización	1																					
	3.- Mi opinión es a menudo considerada por mis compañeros de trabajo	1																					
	4.- Usualmente prefiero seguir directivas antes de imponerlas	1																					
	5.- Siento que tengo influencia sobre mis amigos	1																					
	6.- Cuando mis compañeros tienen alguna duda sobre algo, suelen venir a pedirme consejo	1																					
	7.- Me es fácil dirigir personas	1																					
	8.- Creo que para mi grupo de referencia soy una persona influyente	1																					
	9.- Me incomoda tener que decir siempre lo que se debe hacer	1																					
	10.- Siento que el dirigir un grupo de personas, es demasiada responsabilidad para mí.	1																					
	11.- Me resulta fácil hacer que mis compañeros sintonicen en el mismo objetivo	1																					
COMUNICACIÓN	1.- Considero que soy una persona comunicativa	1																					
	2.- Me es fácil interactuar con los demás	1																					
	3.- Cada vez que estoy en una reunión, hago lo posible por pasar desapercibido (a)	1																					
	4.- Cuando en mi trabajo solicitan que se realice una exposición en público, siempre participo	1																					
	5.- Mis compañeros piensan que soy algo retraído	1																					
	6.- A veces prefiero mantenerme al margen de la vista de todos	1																					
	7.- En situaciones donde debo opinar, me es más fácil participar y tomar la palabra	1																					
	8.- Cuando hay trabajo en equipo, no me importa ser cola de león que cabeza de ratón	1																					
	9.- Reconozco que me entienden mas cuando hablo que cuando escribo	1																					
	10.- Pienso que la mayor parte del tiempo soy sociable	1																					
	11.- Mis amigos me dicen que soy muy hablador.	1																					
TOMA DE DECISIONES	1.- Me gusta definir las cosas cuando no están claras.	1																					
	2.- Siempre que existe controversia sobre algún tema, no me quedo tranquilo hasta definirlo	1																					
	3.- Cuando voy de compras, me resulta fácil escoger la ropa que estoy comprando	1																					
	4.- Cuando me encuentro en una disyuntiva, usualmente me resulta fácil decidir por la mejor op	1																					
	5.- Me siento seguro de las decisiones que tomo	1																					
	6.- Me gusta resolver los problemas antes que dejarlos inconclusos	1																					
	7.- Creo que mis compañeros me perciben como una persona con buen criterio para tomar dec	1																					
	8.- Antes de tomar una decisión, analizo bien todas las variables	1																					
	9.- Me da miedo tomar decisiones pues la responsabilidad que implica es demasiada para mí.	1																					
	10.- Antes de tomar una decisión suelo consultar a mis compañeros de trabajo,	1																					
	11.- Casi siempre considero que me demoro en tomar una decisión.	1																					
PROACTIVIDAD	1.- Cuando se solicita la participación de voluntarios en alguna tarea, siempre participo	1																					
	2.- Pienso que colaborar sin tener recompensa alguna por ello, es una pérdida de tiempo	1																					
	3.- Prefiero esperar a que mi jefe me diga cuales son mis tareas, a tomar la iniciativa de hacerlas	1																					
	4.- Considero que sería una falta de respeto a la autoridad de mi jefe, si me anticipo a los hechos	1																					
	5.- En una reunión de trabajo siempre participo brindando ideas o sugerencias.	1																					
	6.- Si veo que puedo hacer algo mas en mis tareas, siempre lo hago.	1																					
	7.- Considero que la gente que hace cosas que no se les ordenan, son unos "sobones".	1																					
	8.- Creo que siempre se tiene que dar un "plus" en toda actividad que realice.	1																					
	9.- Si tuviera que quedarme fuera de horas de trabajo para apoyar a mi jefe, lo haría sin dudar.	1																					
	10.- Pienso que la gente que es acomodada, tiene mayor oportunidades de desarrollo.	1																					
	11.- Cuando se que se va presenta un problema, actúo de inmediato y no paro hasta solucionarlo.	1																					

Tabla 9: Ítems seleccionados por competencias, que fueron considerados en escala final:

COMPETENCIA	N°	ITEMS
ADAPTACIÓN	1	Ante situaciones nuevas, suelo adaptarme fácilmente
	2	Cuando pienso en la oportunidad de cambio, pienso en nuevos retos de los que soy capaz de asumir
	3	Me siento cómodo enfrentando situaciones complejas
	4	Me irrito con facilidad cuando las cosas son diferentes a como las veo
	5	A pesar de los constantes cambios en la organización, trato siempre de acomodarme
	6	Me considero una persona que se adapta a su entorno rápidamente
TRABAJO EN EQUIPO	1	Cuando me encargan algún trabajo, prefiero hacerlo solo que trabajar con alguien
	2	Pienso que trabajar en grupo es mas una desventaja que una ventaja
	3	Considero que siempre es mejor tener la opinión de otros para hacer un mejor trabajo
	4	Me cuesta aceptar las críticas y opiniones de los demás cuando se trata de trabajar juntos
	5	Me resulta difícil aceptar las opiniones de los demás
	6	Me gusta trabajar en equipo
LIDERAZGO	1	Considero que mi capacidad de organización es buena
	2	Mi opinión es a menudo considerada por mis compañeros de trabajo
	3	Siento que tengo influencia sobre mis amigos
	4	Cuando mis compañeros tienen alguna duda sobre algo, suelen venir a pedirme consejo
	5	Creo que para mi grupo de referencia soy una persona influyente
	6	Me incomoda tener que decir siempre lo que se debe hacer
	7	Siento que el dirigir un grupo de personas, es demasiada responsabilidad para mi.
	8	Me resulta fácil hacer que mis compañeros sintonicen en el mismo objetivo
COMUNICACIÓN	1	Me es fácil interactuar con los demás
	2	Cada vez que estoy en una reunión, hago lo posible por pasar desapercibido (a)
	3	A veces prefiero mantenerme al margen de la vista de todos
	4	En situaciones donde debo opinar, me es más fácil participar y tomar la palabra
	5	Reconozco que me entienden mas cuando hablo que cuando escribo
TOMA DE DECISIONES	1	Me gusta definir las cosas cuando no están claras.
	2	Siempre que existe controversia sobre algún tema, no me quedo tranquilo hasta definirlo
	3	Cuando me encuentro en una disyuntiva, usualmente me resulta fácil decidir por la mejor opción
	4	Me siento seguro de las decisiones que tomo
	5	Me gusta resolver los problemas antes que dejarlos inconclusos
	6	Creo que mis compañeros me perciben como una persona con buen criterio para tomar decisiones
	7	Antes de tomar una decisión, analizo bien todas las variables
	8	Antes de tomar una decisión suelo consultar a mis compañeros de trabajo,
	9	Casi siempre considero que me demoro en tomar una decisión.
PROACTIVIDAD	1	En una reunión de trabajo siempre participo brindando ideas o sugerencias.
	2	Si veo que puedo hacer algo mas en mis tareas, siempre lo hago.
	3	Creo que siempre se tiene que dar un "plus" en toda actividad que realice.
	4	Si tuviera que quedarme fuera de horas de trabajo para apoyar a mi jefe, lo haría sin dudar.

Para reforzar estadísticamente el proceso de validación por jueces, se procedió a realizar el cálculo de la **V de Aiken** para presentar como evidencia de validez de contenido, confirmando la selección realizada empíricamente (ver Tabla 10) y con la cual se prueba la hipótesis de validez de contenido H2.

Según Ecurra, L. (1983). Es el más adecuado para determinar este tipo de validez, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionad

Tabla 10 : Evidencia de Validez de Contenido

Competencia	Item	Acuerdos	Desacuerdos	V Aiken	de Decisión
ADAPTACIÓN	1	8	2	0.80 *	A
	2	9	1	0.90 *	A
	3	8	2	0.80 *	A
	4	3	7	0.30	R
	5	3	7	0.30	R
	6	7	3	0.70	R
	7	8	2	0.80 *	A
	8	3	7	0.30	R
	9	10	0	1.00 *	A
	10	8	2	0.80 *	A
	11	5	5	0.50	R
TRABAJO EQUIPO	1	8	2	0.80 *	A
	2	9	1	0.90 *	A
	3	9	1	0.90 *	A
	4	8	2	0.80 *	A
	5	7	3	0.70	R
	6	6	4	0.60	R
	7	3	7	0.30	R
	8	9	1	0.90 *	A
	9	1	9	0.10	R
	10	7	3	0.70	R
	11	8	2	0.80 *	A
LIDERAZGO	1	9	1	0.90 *	A
	2	6	4	0.60	R
	3	9	1	0.90 *	A
	4	6	4	0.60	R
	5	9	1	0.90 *	A
	6	8	2	0.80 *	A
	7	7	3	0.70	A
	8	10	0	1.00 *	A
	9	8	2	0.80 *	A
	10	9	1	0.90 *	A
	11	10	0	1.00 *	A
COMUNICACIÓN	1	7	3	0.70	R
	2	9	1	0.90 *	A
	3	8	2	0.80 *	A
	4	6	4	0.60	R
	5	7	3	0.70	R
	6	8	2	0.80	A
	7	10	0	1.00	A
	8	3	7	0.30	R
	9	8	2	0.80	A
	10	7	3	0.70	R
	11	6	4	0.60	R

	1	9	1	0.90 *	A
	2	9	1	0.90 *	A
	3	6	4	0.60	R
	4	10	0	1.00 *	A
	5	10	0	1.00 *	A
	6	10	0	1.00 *	A
TOMA DE	7	9	1	0.90 *	A
DECISIONES	8	10	0	1.00 *	A
	9	7	3	0.70	R
	10	8	2	0.80 *	A
	11	9	1	0.90 *	A
	1	4	6	0.40	R
	2	6	4	0.60	R
	3	7	3	0.70	R
	4	7	3	0.70	R
	5	9	1	0.90 *	A
PROACTIVIDAD	6	9	1	0.90 *	A
	7	5	5	0.50	R
	8	8	2	0.80 *	A
	9	8	2	0.80 *	A
	10	7	3	0.70	R
	11	7	3	0.70	R

Nota: * $P < .05$: A = Aceptado, R = rechazado

Luego de la determinación de la validez de contenido, la escala quedo según se observa en la Figura 6:

ESCALA DE COMPETENCIAS

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

EMPRESA: _____ **EDAD:** _____ **GENERO:**

M	F
----------	----------

PUESTO / CARGO: _____ **FECHA:** / /

POR FAVOR, CONTESTE TODAS LAS CONSULTAS. **PERSONAL A SU CARGO:** **SI** **NO**
Marque con una "X" en los recuadros del 1 al 4, que refleje mejor tu conducta, según corresponda, en cada una de las consultas

Nro.	CONSULTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Ante situaciones nuevas, suelo adaptarme fácilmente				
2	Cuando me encargan algún trabajo, prefiero hacerlo solo que trabajar con alguien				
3	Considero que mi capacidad de organización es buena				
4	Me es fácil interactuar con los demás				
5	Me gusta definir las cosas cuando no están claras.				
6	En una reunión de trabajo siempre participo brindando ideas o sugerencias.				
7	Cuando pienso en la oportunidad de cambio, pienso en nuevos retos de los que soy capaz de asumir				
8	Pienso que trabajar en grupo es más una desventaja que una ventaja				
9	Mi opinión es ha menudo considerada por mis compañeros de trabajo				
10	Cada vez que estoy en una reunión, hago lo posible por pasar desapercibido (a)				
11	Siempre que existe controversia sobre algún tema, no me quedo tranquilo hasta definirlo				
12	Si veo que puedo hacer algo mas en mis tareas, siempre lo hago.				
13	Me siento cómodo enfrentando situaciones complejas				
14	Considero que siempre es mejor tener la opinión de otros para hacer un mejor trabajo				
15	Siento que tengo influencia sobre mis amigos				
16	A veces prefiero mantenerme al margen de la vista de todos				
17	Cuando me encuentro en una disyuntiva, usualmente me resulta fácil decidir por la mejor opción				
18	Creo que siempre se tiene que dar un "plus" en toda actividad que realice.				
19	Me irrito con facilidad cuando las cosas son diferentes a como las veo				
20	Me cuesta aceptar las críticas y opiniones de los demás cuando se trata de trabajar juntos				
21	Cuando mis compañeros tienen alguna duda sobre algo, suelen venir a pedirme consejo				
22	En situaciones donde debo opinar, me es más fácil participar y tomar la palabra				
23	Me siento seguro de las decisiones que tomo				
24	Si tuviera que quedarme fuera de horas de trabajo para apoyar a mi jefe, lo haría sin dudar.				
25	A pesar de los constantes cambios en la organización, trato siempre de acomodarme				

POR FAVOR, CONTESTE TODAS LAS CONSULTAS.

Nro.	CONSULTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
26	Me resulta difícil aceptar las opiniones de los demás				
27	Creo que para mi grupo de referencia soy una persona influyente				
28	Reconozco que me entienden mas cuando hablo que cuando escribo				
29	Me gusta resolver los problemas antes que dejarlos inconclusos				
30	Me considero una persona que se adapta a su entorno rápidamente				
31	Me gusta trabajar en equipo				
32	Creo que mis compañeros me perciben como una persona con buen criterio para tomar decisiones				
33	Me incomoda tener que decir siempre lo que se debe hacer				
34	Antes de tomar una decisión, analizo bien todas las variables				
35	Siento que el dirigir un grupo de personas, es demasiada responsabilidad para mi.				
36	Antes de tomar una decisión suelo consultar a mis compañeros de trabajo,				
37	Me resulta fácil hacer que mis compañeros sintonicen en el mismo objetivo				
38	Casi siempre considero que me demoro en tomar una decisión.				

Gracias por las opiniones realizadas.

Figura 6: Escala de Competencias (ECGEG - nivel 1) - Validación por jueces

E. Gallardo (2016)

La escala utilizada es tipo Likert, eliminando la alternativa de “INDECISO” para evitar la tendencia central estadística, en la frecuencia de respuestas.

Así mismo, la escala es de autodesarrollo (aplicación), es decir la persona a ser evaluada, la desarrolla de forma individual y personalizada. La duración de la aplicación se estima en máximo 15 minutos.

4.2 Resultados Aplicación de Escala, evidencia de validez factorial.

Se procedió a aplicar la escala de competencias (ECGEG – nivel 1) validada por jueces (figura 6), a la muestra objetivo, obteniendo los resultados de frecuencia de respuestas que se observan en el Anexo 1, con lo cual se prueba la hipótesis de validez factorial H3.

4.3 Análisis de los resultados aplicación de Escala, evidencia de validez factorial y estimación de confiabilidad.

Los resultados nos indican que se prueba la hipótesis de evidencia de validez factorial de la escala de competencias (ECGEG - nivel 1) bajo la agrupación de los ítems en tres grandes dimensiones.

Análisis psicométrico de la escala de competencias genéricas

A continuación se presentan los resultados del análisis descriptivo de cada uno de los ítems que conforman la escala de competencias genéricas, en la tabla 11, se observa que los valores en general presentan valores medios correspondiendo el valor más alto al Ítem 5 ($M = 3.819$ $DE = 0.415$) y el más bajo al Ítem 2 ($M = 2.881$ $DE = 0.846$).

Tabla 11 : Análisis descriptivo de los ítems de la escala de competencias genéricas

Ítem	Media	Desviación estándar	Ítem	Media	Desviación estándar
Ítem 1	3.758	0.456	Ítem 20	3.231	0.892
Ítem 2	2.881	0.846	Ítem 21	3.427	0.614
Ítem 3	3.631	0.507	Ítem 22	3.523	0.586
Ítem 4	3.704	0.513	Ítem 23	3.742	0.447
Ítem 5	3.819	0.415	Ítem 24	3.754	0.506
Ítem 6	3.592	0.530	Ítem 25	3.808	0.405
Ítem 7	3.815	0.389	Ítem 26	3.365	0.844
Ítem 8	3.423	0.945	Ítem 27	3.277	0.652
Ítem 9	3.369	0.578	Ítem 28	3.131	0.837
Ítem 10	3.427	0.814	Ítem 29	3.812	0.447
Ítem 11	3.512	0.631	Ítem 30	3.750	0.484
Ítem 12	3.796	0.404	Ítem 31	3.804	0.444
Ítem 13	3.431	0.651	Ítem 32	3.615	0.526
Ítem 14	3.458	0.699	Ítem 33	2.888	0.942
Ítem 15	3.150	0.667	Ítem 34	3.769	0.482
Ítem 16	3.092	0.896	Ítem 35	3.685	0.714
Ítem 17	3.231	0.634	Ítem 36	2.938	0.764
Ítem 18	3.662	0.622	Ítem 37	3.227	0.750
Ítem 19	3.088	0.850	Ítem 38	3.058	0.796

Evidencias de Validez vinculadas a la estructura interna de escala de competencias genéricas

Para establecer la estructura factorial de la escala, se llevó a cabo el análisis de evidencias vinculadas a la estructura interna con el objetivo de establecer el grado de relación entre los ítems de un test y las dimensiones o componentes que conforman el constructo a partir del cual se llevan a cabo la calificación e interpretación del test (American Educational Research Association [AERA], American Psychological Association [APA] y National Council on Measurement in Education [NCME], 2014). Al respecto se plantea que para la evaluación de la dimensionalidad de un instrumento uno de los métodos estadísticos más utilizados es el análisis factorial exploratorio (Kline, 2010).

Análisis factorial exploratorio

En primer lugar, antes de factorizar la matriz de correlaciones, es importante demostrar que los datos sean adecuados para aplicar el análisis factorial. Para ello se aplicaron los métodos estadísticos como la medida de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin, y el test de esfericidad de Bartlett (Pérez, 2013; Field, 2009; Hair, Anderson, Tatham y

Black, 2007). Los resultados de dichos análisis evidencian que existen asociaciones estadísticamente significativas entre los ítems ($\chi^2[703, N = 260] = 2436.80, p < .001$). Además siguiendo la clasificación de Kaiser (1974, citado en Cea D’Ancona, 2002, p.445) estas asociaciones serían lo suficientemente buenas para justificar su factorización, $KMO = .87$. (Tabla 12)

Además, se aplicó del método del Scree test de Cattell y el Análisis paralelo (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2015) para determinar el número de factores necesarios para explicar las covariaciones entre los datos. Los resultados de dicho análisis se presentan en la figura 7, e indicaron la pertinencia de retener 3 factores.

Tabla 12: Análisis preliminar de los datos para evaluar la pertinencia del Análisis Factorial Exploratorio

Análisis	Estadístico	Valor
Matriz de correlaciones	Determinante =	.00004889
Medida de adecuación de muestreo	Kaiser-Meyer-Olkin de KMO =	.87
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado =	2436.80
	Gl =	703
	Sig. =	< .0001

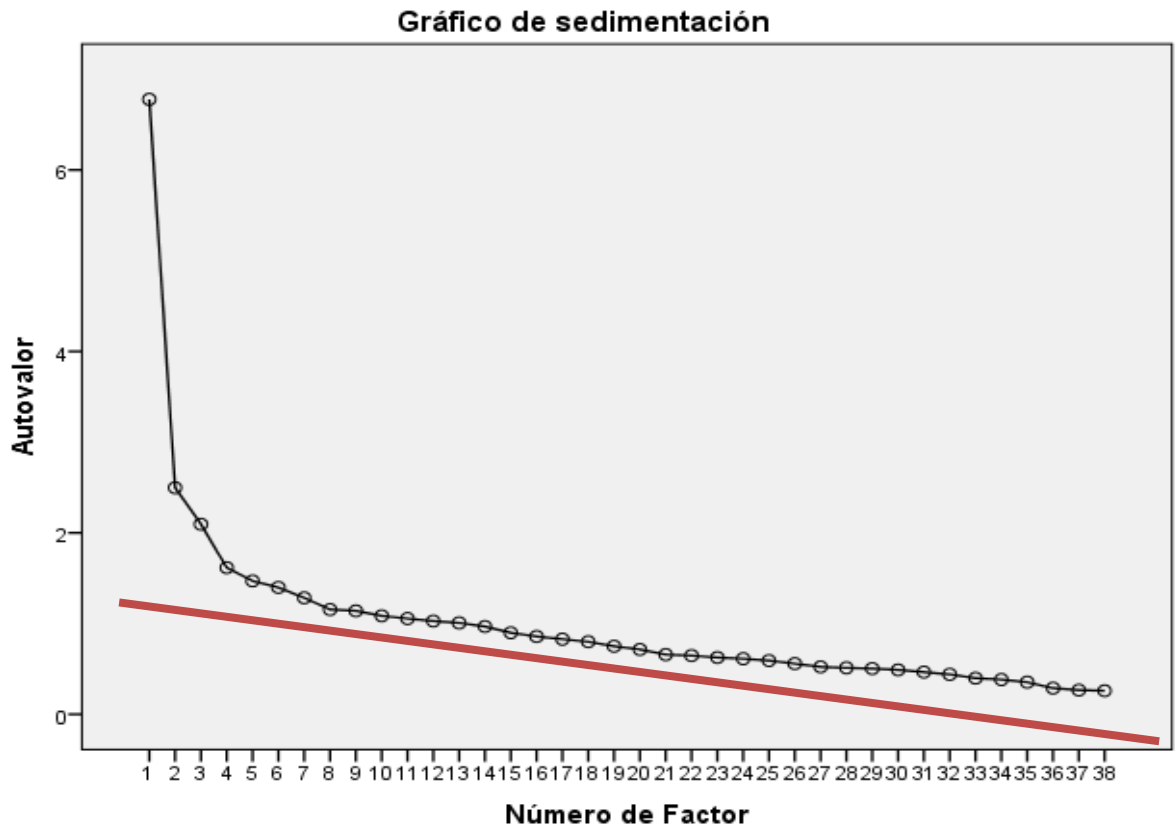


Figura 7: Grafica de sedimentación
 Scree test de Cattell y Análisis Paralelo de Horn

En el análisis factorial exploratorio se aplicó para la extracción de los factores el método de factorización Alfa, en la medida que se trataba de obtener factores que presenten adecuados coeficientes de confiabilidad Alfa, a continuación se incluye en la Tabla 13 las comunalidades que expresan la parte de variabilidad de cada variable que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas tanto al inicio del análisis como en la extracción final.

Tabla 13: Análisis de las Comunalidades

Variable	Comunalidades		Variable	Comunalidades	
	Inicial	Extracción		Inicial	Extracción
Ítem 1	0.606	0.473	Ítem 20	0.541	0.523
Ítem 2	0.499	0.331	Ítem 21	0.672	0.587
Ítem 3	0.505	0.411	Ítem 22	0.602	0.518
Ítem 4	0.571	0.360	Ítem 23	0.603	0.488
Ítem 5	0.486	0.359	Ítem 24	0.427	0.295
Ítem 6	0.559	0.471	Ítem 25	0.576	0.483
Ítem 7	0.639	0.582	Ítem 26	0.498	0.477
Ítem 8	0.439	0.334	Ítem 27	0.661	0.596
Ítem 9	0.598	0.526	Ítem 28	0.480	0.339
Ítem 10	0.560	0.484	Ítem 29	0.551	0.418
Ítem 11	0.523	0.417	Ítem 30	0.748	0.617
Ítem 12	0.638	0.533	Ítem 31	0.669	0.386
Ítem 13	0.537	0.408	Ítem 32	0.669	0.629
Ítem 14	0.471	0.286	Ítem 33	0.478	0.407
Ítem 15	0.534	0.432	Ítem 34	0.497	0.422
Ítem 16	0.608	0.549	Ítem 35	0.423	0.341
Ítem 17	0.493	0.385	Ítem 36	0.382	0.247
Ítem 18	0.358	0.247	Ítem 37	0.571	0.405
Ítem 19	0.524	0.518	Ítem 38	0.506	0.388

A continuación en la tabla 14, se presenta la distribución de la varianza total explicada, notándose que los tres factores retenidos permiten explicar el 56.826 % de la varianza total.

Tabla 14 : Análisis de la distribución de la varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% varianza	de% acumulado	Total	% varianza	de% acumulado
1	8.778	23.099	23.099	8.015	21.091	21.091
2	7.498	19.731	42.829	7.229	19.023	40.114
3	6.095	16.039	58.868	6.351	16.712	56.826
4	0.968	2.547	61.415			
5	0.899	2.366	63.781			
6	0.858	2.258	66.039			
7	0.828	2.179	68.217			
8	0.800	2.105	70.323			
9	0.750	1.974	72.296			
10	0.715	1.881	74.178			
11	0.658	1.731	75.909			
12	0.647	1.703	77.612			
13	0.626	1.647	79.259			
14	0.616	1.621	80.880			
15	0.613	1.613	82.493			

16	0.592	1.558	84.051
17	0.558	1.468	85.519
18	0.522	1.374	86.893
19	0.512	1.347	88.240
20	0.504	1.326	89.566
21	0.490	1.289	90.856
22	0.470	1.237	92.093
23	0.465	1.224	93.316
24	0.398	1.047	94.363
25	0.340	0.895	95.258
26	0.283	0.745	96.003
27	0.198	0.521	96.524
28	0.183	0.482	97.005
29	0.154	0.405	97.411
30	0.188	0.495	97.905
31	0.167	0.439	98.345
32	0.159	0.418	98.763
33	0.155	0.408	99.171
34	0.140	0.368	99.539
35	0.085	0.224	99.763
36	0.055	0.145	99.908
37	0.028	0.074	99.982
38	0.007	0.018	100.000

Los resultados presentados en la tabla 15 del proceso de extracción de los factores fueron rotados a fin de dar significado a los resultados, para ello se aplicó el método de rotación ortogonal Equamax en la medida que se esperaba que los factores puedan ser relativamente independientes, este método fue aplicado en la medida que se esperaba obtener una estructura simple en los ítems (Kline, 2010).

El primer factor está conformado por 19 ítems e incluye a los ítems: 1, 3, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 18, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 34 y , 36, los cuales permiten explicar el 21.09%

El segundo factor está conformado por 8 ítems e incluye a los ítems: 4, 9, 15, 17, 21, 22, 27 y 32, los cuales permiten explicar el 19.02%

El tercer factor está conformado por 11 ítems e incluye a los ítems: 2, 8, 10, 16, 19, 20, 26, 33, 35, 37, 38, los cuales permiten explicar el 16.71%

Estos tres factores, también se observan en la tabla 16 a través de la agrupación de ítems por colores.

Tabla 15: Matriz de factores rotados con el método Equamax de escala de competencias genéricas

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Ítem 1	.474		
Ítem 3	.435		
Ítem 5	.465		
Ítem 6	.477		
Ítem 7	.571		
Ítem 11	.432		
Ítem 12	.500		
Ítem 13	.470		
Ítem 14	.432		
Ítem 18	.453		
Ítem 23	.441		
Ítem 24	.406		
Ítem 25	.492		
Ítem 28	.435		
Ítem 29	.457		
Ítem 30	.580		
Ítem 31	.443		
Ítem 34	.452		
Ítem 36	.406		
Ítem 4		.456	
Ítem 9		.522	
Ítem 15		.453	
Ítem 17		.400	
Ítem 21		.605	
Ítem 22		.464	
Ítem 27		.621	
Ítem 32		.617	
Ítem 2			.432
Ítem 8			.465
Ítem 10			.414
Ítem 16			.462
Ítem 19			.549
Ítem 20			.554
Ítem 26			.525
Ítem 33			.428
Ítem 35			.416
Ítem 37			.438
Ítem 38			.428

Tabla 16 : Estructura Factorial

Nos indica la agrupación de ítems por colores.

AD	1	7	13	19	25	30			
TE	2	8	14	20	26	31			
LID	3	9	15	21	27	33	35	37	
CO	4	10	16	22	28				
TD	5	11	17	23	29	32	34	36	38
PRO	6	12	18	24					

FACTOR

1
2
3

4.3.4 Estimación de la confiabilidad en función de las puntuaciones obtenidas de la aplicación de los ítems que forman el instrumento y análisis de la discriminación de los ítems.

Con la finalidad de estimar empíricamente la consistencia interna se utilizó el método clásico alfa de Cronbach y el alfa ordinal para cada uno de los factores y el puntaje total. Por la tanto en la Tabla 17, se puede observar que tanto los valores de los alfa de Cronbach hallados superan el criterio de .70 establecido por Nunnally y Bernstein (1995). Por lo tanto, estos datos evidencian que el instrumento permite obtener puntuaciones confiables. Adicionalmente se incluyeron los errores estándar de medición (EEM). Esto comprueba la hipótesis general H1 y la hipótesis H4 sobre evidencia de confiabilidad del instrumento.

Tabla 17: Alfa de Cronbach, y Error Estandar de Medición (EEM) para las puntuaciones derivadas de los factores y el total

VARIABLES	M	DE	α de Cronbach	EEM
Factor 1	3.63	0.25	.88	.18
Factor 2	3.41	0.37	.85	.15
Factor 3	3.22	0.44	.82	.19
Total	3.42	0.27	.84	.12

Nota: $N = 260$

4.3.5 Análisis de la discriminación de los ítems de la escala de competencias genéricas

Se halló la capacidad de discriminación de cada uno de los ítems del primer factor de la escala de competencias genéricas. Tal y como se puede observar en la tabla 18, todos los ítems tienen una correlación ítem-test mayor al mínimo aceptable de 0.200

establecido por Kline (1995). Por lo cual se evidencia que el primer factor incluye a los ítems que corresponden.

Tabla 18 : Análisis de la discriminación de los ítems y confiabilidad del Factor 1 de la escala de competencias genéricas

Ítem	M	DE	ritc	Alfa sin el ítem
Ítem 1	3.758	0.456	0.412	0.768
Ítem 3	3.631	0.507	0.363	0.770
Ítem 5	3.819	0.415	0.354	0.771
Ítem 6	3.592	0.530	0.418	0.766
Ítem 7	3.815	0.389	0.528	0.763
Ítem 11	3.512	0.631	0.415	0.766
Ítem 12	3.796	0.404	0.517	0.763
Ítem 13	3.431	0.651	0.406	0.767
Ítem 14	3.458	0.699	0.239	0.781
Ítem 18	3.662	0.622	0.180	0.784
Ítem 23	3.742	0.447	0.444	0.766
Ítem 24	3.754	0.506	0.256	0.777
Ítem 25	3.808	0.405	0.431	0.768
Ítem 28	3.131	0.837	0.291	0.781
Ítem 29	3.812	0.447	0.410	0.768
Ítem 30	3.750	0.484	0.522	0.760
Ítem 31	3.804	0.444	0.348	0.771
Ítem 34	3.769	0.482	0.404	0.768
Ítem 36	2.938	0.764	0.385	0.788

Como se aprecia en los resultados en el segundo factor (tabla 19), todos los ítems tienen una correlación ítem-test mayor al mínimo aceptable de 0.200 establecido por Kline (1995). Por lo cual se evidencia que incluye a los ítems que corresponden.

Tabla 19 : Análisis de la discriminación de los ítems y confiabilidad del Factor 2 de la escala de competencias genéricas

Ítem	M	DE	ritc	Alfa sin el ítem
Ítem 4	3.704	0.513	0.253	0.767
Ítem 9	3.369	0.578	0.528	0.724
Ítem 15	3.150	0.667	0.424	0.743
Ítem 17	3.231	0.634	0.342	0.758
Ítem 21	3.427	0.614	0.572	0.715
Ítem 22	3.523	0.586	0.459	0.736
Ítem 27	3.277	0.652	0.538	0.721
Ítem 32	3.615	0.526	0.575	0.718

En la tabla 20, se encuentra que en el tercer factor, todos los ítems tienen una correlación ítem-test mayor al mínimo aceptable de 0.200 establecido por Kline (1995). Por lo cual se evidencia que éste factor incluye a los ítems que corresponden.

Tabla 20 : Análisis de la discriminación de los ítems y confiabilidad del Factor 3 de la escala de competencias genéricas

Ítem	M	DE	.ritc	Alfa sin el ítem
Ítem 2	2.881	0.846	0.238	0.721
Ítem 8	3.423	0.945	0.283	0.717
Ítem 10	3.427	0.814	0.418	0.696
Ítem 16	3.092	0.896	0.443	0.691
Ítem 19	3.088	0.850	0.462	0.689
Ítem 20	3.231	0.892	0.476	0.686
Ítem 26	3.365	0.844	0.436	0.693
Ítem 33	2.888	0.942	0.367	0.703
Ítem 35	3.685	0.714	0.263	0.716
Ítem 37	3.227	0.750	0.347	0.706
Ítem 38	3.058	0.796	0.312	0.710

En lo que concierne al análisis de la confiabilidad generalizada del instrumento, se halló la capacidad de discriminación de cada uno de los ítems según la dimensión a la que pertenecen. Tal y como se puede observar en la tabla 21, todos los ítems tienen una correlación ítem-test mayor al mínimo aceptable de 0.20 establecido por Kline (1995). Por lo cual se evidencia que cada dimensión incluye a los ítems respectivos y el alfa generalizado asciende a 0.845, lo que corrobora la consistencia de los puntajes obtenidos en la muestra.

Tabla 21 : Análisis de la discriminación de los factores y confiabilidad generalizada de la escala de competencias genéricas

Ítem	M	DE	ritc	Alfa suprimiendo el ítem
Factor 1	3.63	0.25	.69	.81
Factor 2	3.41	0.37	.77	.83
Factor 3	3.22	0.44	.82	.82
Alfa de Cronbach = 0.84				

4.3.6 Elaboración de Baremos de la escala de competencias genéricas

Con la finalidad de desarrollar los baremos del instrumento se realizaron los análisis estadísticos descriptivos, tanto a nivel del promedio de los ítems (Tabla 22) y de la suma total de los ítems (tabla 23), notándose que en ambos casos, el valor más elevado corresponde al factor 1 seguido por el factor 2 y el factor 3, los indicadores de Asimetría (AS) indican que las distribuciones son simétricas y la curtosis (KU) permite notar que presentan distribuciones mesocurticas.

Tabla 22 : Análisis Descriptivo de los promedios de los factores y puntaje total del instrumento

	M	DE	AS	KU
Factor 1	3.63	0.25	-1.03	0.95
Factor 2	3.41	0.37	-0.45	0.63
Factor 3	3.22	0.44	-0.40	-0.20
Total	3.42	0.27	-0.30	-0.39

Tabla 23 : Análisis Descriptivo de la suma del total de los ítems de factores y puntaje total del instrumento

	M	DE	AS	KU
Factor 1	68.98	4.67	-1.03	0.95
Factor 2	27.30	2.93	-0.45	0.63
Factor 3	35.37	4.80	-0.40	-0.20
Total	131.64	9.46	-0.18	-0.50

Como se puede observar en la Tabla 24, los resultados evidencian que a un nivel de significancia $p < .05$, las puntuaciones de los factores y el total provienen de una población que no se aproxima a la distribución normal.

Tabla 24 : Análisis de la bondad de ajuste a la curva normal a través de la prueba de prueba de Shapiro-Wilk de la escala de competencias genéricas

Variable	SW	Gf	Sig.
Factor_1	.927	260	.000
Factor_2	.957	260	.000
Factor_3	.977	260	.000
Total	.988	260	.028

4.4 Análisis y discusión de los resultados:

De los niveles de evidencia de validez factorial y confiabilidad; nos demuestra que los puntajes de los ítems de la escala de competencias no se polarizan y mantienen una concentración de valores medios, dando como resultado el hallazgo de 3 agrupamientos

o factores de evaluación de las competencias presentadas, dado que los reactivos fueron reclasificados por su parecido en la forma de medición:

El primer factor está conformado por 19 ítems e incluye a los ítems: 1, 3, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 18, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 34 y , 36, los cuales permiten explicar el 21.09%.

El segundo factor está conformado por 8 ítems e incluye a los ítems: 4, 9, 15, 17, 21, 22, 27 y 32, los cuales permiten explicar el 19.02%

El tercer factor está conformado por 11 ítems e incluye a los ítems: 2, 8, 10, 16, 19, 20, 26, 33, 35, 37 y 38, los cuales permiten explicar el 16.71%

Generándose tres dimensiones o competencias con evidencias de validez y confiabilidad que pasaron a formar la nueva escala:

ADAPTACIÓN AL ENTORNO: Capacidad de poder interactuar de forma adecuada con el entorno que nos rodea, adquiriendo habilidades o transformando la realidad para acomodarse a ella, aun este sea cambiante.

COMUNICACIÓN INFLUYENTE: Facilidad para transmitir ideas y/o sentimientos a todo nivel, logrando influir en los demás de forma positiva.

DISPOSICIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO: Tendencia o capacidad para buscar interactuar en el trabajo con los demás, expresando opiniones, aceptando las de los demás y buscando generar sinergia con el grupo.

Tabla 25: Agrupamiento de competencias, según ítems validados.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO	Nro. Preg.	ITEMS VALIDADOS
ADAPTACIÓN AL ENTORNO	Capacidad de poder interactuar de forma adecuada con el entorno que nos rodea, adquiriendo habilidades o transformando la realidad para acomodarse a ella, aun este sea cambiante	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia	1	Ante situaciones nuevas, suelo adaptarme fácilmente
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla	3	Considero que mi capacidad de organización es buena
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla	5	Me gusta definir las cosas cuando no están claras.
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla	6	En una reunión de trabajo siempre participo brindando ideas o sugerencias.
				7	Cuando pienso en la oportunidad de cambio, pienso en nuevos retos de los que soy capaz de asumir
				11	Siempre que existe controversia sobre algún tema, no me quedo tranquilo hasta definirlo
				12	Si veo que puedo hacer algo mas en mis tareas, siempre lo hago.
				13	Me siento cómodo enfrentando situaciones complejas
				14	Considero que siempre es mejor tener la opinión de otros para hacer un mejor trabajo
				18	Creo que siempre se tiene que dar un "plus" en toda actividad que realice.
				23	Me siento seguro de las decisiones que tomo
				24	Si tuviera que quedarme fuera de horas de trabajo para apoyar a mi jefe, lo haría sin dudar.
				25	A pesar de los constantes cambios en la organización, trato siempre de acomodarme
				28	Reconozco que me entienden mas cuando hablo que cuando escribo
				29	Me gusta resolver los problemas antes que dejarlos inconclusos
				30	Me considero una persona que se adapta a su entorno rápidamente
				31	Me gusta trabajar en equipo
				34	Antes de tomar una decisión, analizo bien todas las variables
				36	Antes de tomar una decisión suelo consultar a mis compañeros de trabajo,

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO	Nro. Preg.	ITEMS VALIDADOS
COMUNICACIÓN INFLUYENTE	Facilidad para transmitir ideas y/o sentimientos a todo nivel, logrando influir en los demás de forma positiva.	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia	4	Me es fácil interactuar con los demás
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla	9	Mi opinión es a menudo considerada por mis compañeros de trabajo
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla	15	Siento que tengo influencia sobre mis amigos
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla	17	Cuando me encuentro en una disyuntiva, usualmente me resulta fácil decidir por la mejor opción
				21	Cuando mis compañeros tienen alguna duda sobre algo, suelen venir a pedirme consejo
				22	En situaciones donde debo opinar, me es más fácil participar y tomar la palabra
				27	Creo que para mi grupo de referencia soy una persona influyente
				32	Creo que mis compañeros me perciben como una persona con buen criterio para tomar decisiones

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES	RANGO CUALITATIVO	Nro. Preg.	ITEMS VALIDADOS
DISPOSICIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO	Tendencia o capacidad para buscar interactuar en el trabajo con los demás, expresando opiniones, aceptando las de los demás y buscando generar sinergia con el grupo.	A (Experto)	Cumple totalmente con la competencia	2	Cuando me encargan algún trabajo, prefiero hacerlo solo que trabajar con alguien
		B (Domina)	Cumple con la competencia y puede consolidarla	8	Pienso que trabajar en grupo es más una desventaja que una ventaja
		C (En desarrollo)	Cumple Ligeramente con la competencia y puede desarrollarla	10	Cada vez que estoy en una reunión, hago lo posible por pasar desapercibido (a)
		D (Básico)	Su tendencia es baja y le cuesta desarrollarla	16	A veces prefiero mantenerme al margen de la vista de todos
				19	Me irrito con facilidad cuando las cosas son diferentes a como las veo
				20	Me cuesta aceptar las críticas y opiniones de los demás cuando se trata de trabajar juntos
				26	Me resulta difícil aceptar las opiniones de los demás
				33	Me incomoda tener que decir siempre lo que se debe hacer
				35	Siento que el dirigir un grupo de personas, es demasiada responsabilidad para mi.
				37	Me resulta fácil hacer que mis compañeros sintonicen en el mismo objetivo
				38	Casi siempre considero que me demoro en tomar una decisión.

Esto nos lleva a la presentación de la Escala final, con tres grandes dimensiones o competencias (tabla 25), de las seis presentadas originalmente; obteniendo un nuevo instrumento de medición de competencias (a las formas ya existentes de medición de las mismas) con los niveles de evidencia de validez y estimación de confiabilidad necesarios para su utilización - **Escala de Competencias (ECGEG - nivel 1)** – ver anexo 4 - y que puede ser aplicada en las diversas áreas de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones: Reclutamiento y selección; capacitación, retención, línea de carrera, evaluación de desempeño, planes de sucesión, potencialización del talento, coaching, clima laboral, equidad salarial, etc. del personal de las organizaciones.

Con la finalidad de determinar la pertinencia de elaborar los baremos en puntajes percentiles tabla 26 y 27, se llevó a cabo la prueba Shapiro-Wilk de bondad de ajuste, ya que Razali y Wah (2011) han demostrado que es una prueba más potente que otras pruebas estadísticas orientadas al contraste del supuesto de normalidad como es el caso de la Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 26 : Baremos por percentiles de los promedios de los ítems de los factores y el puntaje total

Percentil	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Total	Percentil
1	1.00 - 2.89	1.00 - 2.28	1.00 - 2.06	1.00 - 2.86	1
5	3.11	2.88	2.45	2.93	5
10	3.26	3.00	2.64	3.02	10
15	3.42	3.02	2.82	3.11	15
20	3.47	3.13	2.91	3.18	20
25	3.53	3.13	2.91	3.24	25
30	3.58	3.25	3.00	3.29	30
35	3.58	3.25	3.00	3.32	35
40	3.63	3.25	3.09	3.36	40
45	3.63	3.38	3.18	3.39	45
50	3.68	3.38	3.27	3.43	50
55	3.68	3.50	3.27	3.47	55
60	3.74	3.50	3.36	3.50	60
65	3.74	3.63	3.45	3.54	65
70	3.79	3.63	3.45	3.58	70
75	3.79	3.75	3.55	3.62	75

80	3.84	3.75	3.64	3.67	80
85	3.84	3.88	3.73	3.69	85
90	3.89	3.88	3.73	3.75	90
95	3.95	4.00	3.82	3.86	95
99	4.00	4.00	4.00	3.96 - 4.00	99

Tabla 27 : Baremos por percentiles de La suma de los ítems de los factores y el puntaje total.

Percentil	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Total	Percentil
1	19 - 55	8 - 18	11 - 23	38 - 110	1
5	59	23	27	114	5
10	62	24	29	119	10
15	65	24	31	121	15
20	66	25	32	123	20
25	67	25	32	125	25
30	68	26	33	127	30
35	68	26	33	129	35
40	69	26	34	130	40
45	69	27	35	131	45
50	70	27	36	132	50
55	70	28	36	133	55
60	71	28	37	135	60
65	71	29	38	136	65
70	72	29	38	138	70
75	72	30	39	139	75
80	73	30	40	140	80
85	73	31	41	142	85
90	74	31	41	143	90
95	75	32	42	147	95
99	76	32	44	150 - 152	99

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La escala de competencias ECGEG. nivel 1, presenta evidencia de validez de contenido realizado ratificado por el cálculo de la **V de Aiken**, confirmando la selección realizada empíricamente

La escala de competencias ECGEG - nivel 1, presenta evidencia de validez factorial, dado que los resultados de dichos análisis evidencian que existen asociaciones estadísticamente significativas entre los ítems ($\chi^2[703, N = 260] = 2436.80, p < .001$). Además siguiendo la clasificación de Kaiser (1974, citado en Cea D'Ancona, 2002, p.445) estas asociaciones serían lo suficientemente buenas para justificar su factorización, $KMO = .87$.

La escala de competencias ECGEG - nivel 1, tiene evidencia de confiabilidad, para este hallazgo se utilizó el método clásico alfa de Cronbach para cada uno de los factores y el puntaje total; teniendo como resultado que el instrumento permite obtener puntuaciones confiables, superando el criterio de .70 establecido por Nunnally y Bernstein (1995).

El análisis y discusión de resultados de los niveles de evidencia de validez factorial y confiabilidad; nos demuestra que los puntajes de los ítems de la escala de competencias no se polarizan y mantienen una concentración de valores medios, dando como resultado el hallazgo de 3 agrupamientos o factores de evaluación de las competencias presentadas, dado que los reactivos fueron reclasificados por su parecido en la forma de medición: Adaptación al entorno, Comunicación Influyente, Disposición al trabajo en equipo

Con la finalidad de determinar la pertinencia de elaborar los baremos, se procedió a realizar la tabla de Baremos por percentiles de los factores y el puntaje total de la escala de competencias genéricas, que agilice la tarea de realizar estos cálculos a los usuarios de la escala.

5.2 Recomendaciones

A partir de este trabajo, ampliar la investigación del mismo o generar otras investigaciones con nuevas muestras, otros niveles jerárquicos y competencias; que permitan la construcción de instrumentos de mediciones de competencias, válidas y confiables.

Utilizar la Escala de Competencias (ECGEG - nivel 1) final, para la medición (evaluación) del personal, en los diversos procesos de gestión de recursos humanos: Reclutamiento y selección; capacitación, retención, línea de carrera, evaluación de desempeño, planes de sucesión, potencialización del talento, coaching, clima laboral, equidad salarial, rightsizing (resizing y downsizing), etc.; de forma que se verifique los niveles de validez y confiabilidad logrados.

Utilizar la Escala de Competencias (ECGEG - nivel 1) final, como complementaria a otras técnicas de medición como la observación, la entrevista por incidentes críticos, los Assessment center, pruebas psicológicas, etc. de las competencias de los trabajadores de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiken, L (1980). *Content validity and Reliability of Single items or Questionnaire. Educational and Psychological Measurement* 40, 955 – 959
- Aiken, L (1985). *Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. Educational and Psychological Measurement* 45, 131 – 142
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales* (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesisdoc/alles.pdf>
- Alles, M. (2010) *Diccionario de preguntas. La trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- American Educational Research Association, American Psychological Association y National Council on Measurement in Education (2014). *Standards for educational and psychological testing*. Washington D.C.: American Educational Research Association.
- Barrett, P. y Kline, P. (1981). *The observation to variable ratio in factor analysis. Personality Study in Group Behavior*, 1, 23-33.
- Bartlett, M. (1937). "Properties of sufficiency and statistical tests" *Proceedings of the Royal Statistical Society, Series A* 160, 268–282.

- Benavides, M. y Escribá, M. (1999). La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimiento en las organizaciones. *Revista Dialnet*, 2, 531-536.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Willey and Sons.
- Cantera, F. (1999). *Gestión por competencias* En: Domínguez, M. *Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos*. *Capital Humano* n°128, 26-72.
- Cattell, R. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276
- Cea D'Ancona, M. (2002). *Análisis multivariable: Teoría y práctica en la investigación*. Madrid: Síntesis.
- Cinterfor; 2004. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral [Internet]. Montevideo: [citado 5 Jul 2011]. Disponible en: www.cinterfor.org.uy
- Corominas, J. (2003). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- Coetzee, A., Johnston, K., & Van Belle, J. (2014). People Management skills of information systems managers. *Information Management in the Networked Economy: Issues & Solution*, 622-630.
- Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill / Interamericana editores S.A.
- Davis, K. y Newstrom, J.; (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10° ed). México DF: Editorial McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1995) *La Gerencia: tareas, responsabilidades y práctica*. Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
- Escurre, L. (1983). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología de la Universidad Pontificia Católica del Perú*. (6)1-2. 103-111.

- Fabrigar, L., Wegener, D., MacCallum, R., y Strahan, E. (1999). *Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Ferrando, P. y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock «n» roll) (3a ed.)*. Londres: Sage Publications.
- Fung, D., Lee, W., & Wong, P. (2014). A new measure of generic competencies. *The Honk Kong Polytechnic University*.
- García, F. (2007) *La investigación tecnológica: investigar, idear e innovar en ingenierías y ciencias sociales*. México. Editorial Limusa.
- García del Junco, J y Casanueva, C (2001) *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid. Mc Graw Hill.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Educación XX1, 10, 83-106.
- González, I. (2008). Mandos medios: *el músculo y los talentos. Su formación imprescindible*. Recuperado de: <http://www.conectapyme.com/documentacion/AA2010-06-1.pdf>
- Guadagnoli, E. y Velicer, W. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265-275.
- Gutiérrez, S. y Pablos, C. (2009). Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad. *Revista Complutense de Educación*, 21(2), 323-343.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (2007). *Análisis Multivariante (5a ed.)*. Madrid: Pearson.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thonson.

- Instituto Aragonés de Empleo (2010). *Guía para el diseño de planes formativos en la empresa a partir de la evaluación por competencias*. Recuperado de: <http://www.conectapyme.com/documentacion/AA2010-06-1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [sitio web]. 2016 Lima: INEI [consulta del 10 de junio 2016]. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe>
- Irigoin, M., y Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos, y aplicaciones en el Sector Salud*. Montevideo: Cinterfor.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kline, P. (1995). *The Handbook of Psychological Testing*. Londres: Routledge.
- Kline, R. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. España. Editores gestión 2000.
- López, C. (2006). *Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el desempeño del Corporate Venturing*. ESADE, España. Recuperado de: <http://www.cladea.org/doctoral/LOPEZ.pdf>
- Lorenzo-Seva, U. y Ferrando, P. (2015). *Factor v.10.3.01* [programa informático]. Recuperado del sitio de internet de la Universitat Rovira i Virgili: <http://psico.fcep.urv.es/utilitats/factor/soft/factor10.3.64bits.zip>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada *Anales de Psicología*, vol. 30, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 1151-1169 Universidad de Murcia, España.
- MacCallum, R., Widaman, K., Zhang, S. y Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4, 84-99.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall: Englewood.

- Moreno, M., Pelayos, Y., y Vargas, A. (2004). La Gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los Recursos Humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56-72.
- Munar, A. (2003). *Desarrollo del modelo de gestión por competencias en los procesos de descripción de posición, perfil de la posición, carta de puesto y proceso de selección* (Tesis de grado).
- Nikolaou, I. (2003). The development and validation of a measure of generic work competences. *International Journal of Testing*, 3(4), 309-319.
- Nunnally, J., y Bernstein, I. (1995). *Teoría psicométrica* (2a ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Oscar, O. (2001). *Las competencias laborales*. *Faces*, 11, 47-66.
- Pérez, C. (2013). *Estadística: problemas resueltos y aplicaciones*, Madrid, España.: Editorial Pearson Educación
- Qualem, Consultoría Empresarial. (2002). *Administración de la capacitación por competencias*. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas, Puebla: Pue.
- Razali N., y Wah Y. (2011). *Power comparison of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson Darling tests*. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21-33.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de lengua española* (22.ª ed.) Madrid, España.
- Sandoval, F., Miguel, V. y Montaña, N. (2008). *Evolución del concepto de competencia laboral*. Ponencia presentada en el II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior.
- Spencer, L., y Spencer, S (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Urbina, O. (2007). Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 36(2), 165-174.

Vargas, F. (2004). *40 Preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo:
Cinterfor/OIT.

ANEXOS

.

ANEXO 2: Ítems seleccionados por validez de contenido

ADAPTACIÓN:

Nro. Prea	CONSULTAS	
1	Ante situaciones nuevas, suelo adaptarme fácilmente	AD
7	Cuando pienso en la oportunidad de cambio, pienso en nuevos retos de los que soy capaz de asumir	AD
13	Me siento cómodo enfrentando situaciones complejas	AD
19	Me irrito con facilidad cuando las cosas son diferentes a como las veo	AD
25	A pesar de los constantes cambios en la organización, trato siempre de acomodarme	AD
30	Me considero una persona que se adapta a su entorno rápidamente	AD

COMUNICACIÓN:

Nro. Prea	CONSULTAS	
4	Me es fácil interactuar con los demás	CO
10	Cada vez que estoy en una reunión, hago lo posible por pasar desapercibido (a)	CO
16	A veces prefiero mantenerme al margen de la vista de todos	CO
22	En situaciones donde debo opinar, me es más fácil participar y tomar la palabra	CO
28	Reconozco que me entienden mas cuando hablo que cuando escribo	CO

LIDERAZGO:

Nro. Prea.	CONSULTAS	
3	Considero que mi capacidad de organización es buena	LID
9	Mi opinión es a menudo considerada por mis compañeros de trabajo	LID
15	Siento que tengo influencia sobre mis amigos	LID
21	Cuando mis compañeros tienen alguna duda sobre algo, suelen venir a pedirme consejo	LID
27	Creo que para mi grupo de referencia soy una persona influyente	LID
33	Me incomoda tener que decir siempre lo que se debe hacer	LID
35	Siento que el dirigir un grupo de personas, es demasiada responsabilidad para mi.	LID
37	Me resulta fácil hacer que mis compañeros sintonicen en el mismo objetivo	LID

PROACTIVIDAD:

Nro. Prea.	CONSULTAS	
6	En una reunión de trabajo siempre participo brindando ideas o sugerencias.	PRO
12	Si veo que puedo hacer algo mas en mis tareas, siempre lo hago.	PRO
18	Creo que siempre se tiene que dar un "plus" en toda actividad que realice.	PRO
24	Si tuviera que quedarme fuera de horas de trabajo para apoyar a mi jefe, lo haría sin dudar.	PRO

TOMA DE DECISIONES:

Nro. Prea.	CONSULTAS	
5	Me gusta definir las cosas cuando no están claras.	TD
11	Siempre que existe controversia sobre algún tema, no me quedo tranquilo hasta definirlo	TD
17	Cuando me encuentro en una disyuntiva, usualmente me resulta fácil decidir por la mejor opción	TD
23	Me siento seguro de las decisiones que tomo	TD
29	Me gusta resolver los problemas antes que dejarlos inconclusos	TD
32	Creo que mis compañeros me perciben como una persona con buen criterio para tomar decisiones	TD
34	Antes de tomar una decisión, analizo bien todas las variables	TD
36	Antes de tomar una decisión suelo consultar a mis compañeros de trabajo,	TD
38	Casi siempre considero que me demoro en tomar una decisión.	TD

TRABAJO EN EQUIPO:

Nro. Prea.	CONSULTAS	
2	Cuando me encargan algún trabajo, prefiero hacerlo solo que trabajar con alguien	TE
8	Pienso que trabajar en grupo es mas una desventaja que una ventaja	TE
14	Considero que siempre es mejor tener la opinión de otros para hacer un mejor trabajo	TE
20	Me cuesta aceptar las críticas y opiniones de los demás cuando se trata de trabajar juntos	TE
26	Me resulta difícil aceptar las opiniones de los demás	TE
31	Me gusta trabajar en equipo	TE

ANEXO 3: Ítems seleccionados por validez factorial – Nuevo agrupamiento de competencias.

ADAPTACIÓN AL ENTORNO:

Nro. Prep.	ITEMS VALIDADOS	
1	Ante situaciones nuevas, suelo adaptarme fácilmente	
3	Considero que mi capacidad de organización es buena	
5	Me gusta definir las cosas cuando no están claras.	
6	En una reunión de trabajo siempre participo brindando ideas o sugerencias.	
7	Cuando pienso en la oportunidad de cambio, pienso en nuevos retos de los que soy capaz de asumir	
11	Siempre que existe controversia sobre algún tema, no me quedo tranquilo hasta definirlo	
12	Si veo que puedo hacer algo mas en mis tareas, siempre lo hago.	
13	Me siento cómodo enfrentando situaciones complejas	
14	Considero que siempre es mejor tener la opinión de otros para hacer un mejor trabajo	
18	Creo que siempre se tiene que dar un "plus" en toda actividad que realice.	
23	Me siento seguro de las decisiones que tomo	
24	Si tuviera que quedarme fuera de horas de trabajo para apoyar a mi jefe, lo haría sin dudar.	
25	A pesar de los constantes cambios en la organización, trato siempre de acomodarme	
28	Reconozco que me entienden mas cuando hablo que cuando escribo	
29	Me gusta resolver los problemas antes que dejarlos inconclusos	
30	Me considero una persona que se adapta a su entorno rápidamente	
31	Me gusta trabajar en equipo	
34	Antes de tomar una decisión, analizo bien todas las variables	
36	Antes de tomar una decisión suelo consultar a mis compañeros de trabajo,	

COMUNICACIÓN INFLUYENTE:

Nro. Prea.	ITEMS VALIDADOS		
4	Me es fácil interactuar con los demás		
9	Mi opinión es a menudo considerada por mis compañeros de trabajo		
15	Siento que tengo influencia sobre mis amigos		
17	Cuando me encuentro en una disyuntiva, usualmente me resulta fácil decidir por la mejor opción		
21	Cuando mis compañeros tienen alguna duda sobre algo, suelen venir a pedirme consejo		
22	En situaciones donde debo opinar, me es más fácil participar y tomar la palabra		
27	Creo que para mi grupo de referencia soy una persona influyente		
32	Creo que mis compañeros me perciben como una persona con buen criterio para tomar decisiones		

DISPOSICIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO:

Nro. Prea.	ITEMS VALIDADOS		
2	Cuando me encargan algún trabajo, prefiero hacerlo solo que trabajar con alguien		
8	Pienso que trabajar en grupo es mas una desventaja que una ventaja		
10	Cada vez que estoy en una reunión, hago lo posible por pasar desapercibido (a)		
16	A veces prefiero mantenerme al margen de la vista de todos		
19	Me irrito con facilidad cuando las cosas son diferentes a como las veo		
20	Me cuesta aceptar las críticas y opiniones de los demás cuando se trata de trabajar juntos		
26	Me resulta difícil aceptar las opiniones de los demás		
33	Me incomoda tener que decir siempre lo que se debe hacer		
35	Siento que el dirigir un grupo de personas, es demasiada responsabilidad para mi.		
37	Me resulta fácil hacer que mis compañeros sintonicen en el mismo objetivo		
38	Casi siempre considero que me demoro en tomar una decisión.		

ANEXO 4: Presentación Escala Final

ESCALA DE COMPETENCIAS GENERICAS - (ECGEG - NIVEL 1)

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

EMPRESA: _____ **EDAD:** _____ **GENERO:**

M	F
----------	----------

PUESTO / CARGO: _____ **FECHA:** / /

POR FAVOR, CONTESTE TODAS LAS CONSULTAS.

Marque con una "X" en los recuadros del 1 al 4, que refleje mejor tu conducta, según corresponda, en cada una de las consultas

Nro.	CONSULTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Ante situaciones nuevas, suelo adaptarme fácilmente				
2	Cuando me encargan algún trabajo, prefiero hacerlo solo que trabajar con alguien				
3	Considero que mi capacidad de organización es buena				
4	Me es fácil interactuar con los demás				
5	Me gusta definir las cosas cuando no están claras.				
6	En una reunión de trabajo siempre participo brindando ideas o sugerencias.				
7	Cuando pienso en la oportunidad de cambio, pienso en nuevos retos de los que soy capaz de asumir				
8	Pienso que trabajar en grupo es más una desventaja que una ventaja				
9	Mi opinión es ha menudo considerada por mis compañeros de trabajo				
10	Cada vez que estoy en una reunión, hago lo posible por pasar desapercibido (a)				
11	Siempre que existe controversia sobre algún tema, no me quedo tranquilo hasta definirlo				
12	Si veo que puedo hacer algo mas en mis tareas, siempre lo hago.				
13	Me siento cómodo enfrentando situaciones complejas				
14	Considero que siempre es mejor tener la opinión de otros para hacer un mejor trabajo				
15	Siento que tengo influencia sobre mis amigos				
16	A veces prefiero mantenerme al margen de la vista de todos				
17	Cuando me encuentro en una disyuntiva, usualmente me resulta fácil decidir por la mejor opción				
18	Creo que siempre se tiene que dar un "plus" en toda actividad que realice.				
19	Me irrito con facilidad cuando las cosas son diferentes a como las veo				
20	Me cuesta aceptar las críticas y opiniones de los demás cuando se trata de trabajar juntos				
21	Cuando mis compañeros tienen alguna duda sobre algo, suelen venir a pedirme consejo				
22	En situaciones donde debo opinar, me es más fácil participar y tomar la palabra				
23	Me siento seguro de las decisiones que tomo				
24	Si tuviera que quedarme fuera de horas de trabajo para apoyar a mi jefe, lo haría sin dudar.				
25	A pesar de los constantes cambios en la organización, trato siempre de acomodarme				

POR FAVOR, CONTESTE TODAS LAS CONSULTAS.

Nro.	CONSULTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
26	Me resulta difícil aceptar las opiniones de los demás				
27	Creo que para mi grupo de referencia soy una persona influyente				
28	Reconozco que me entienden mas cuando hablo que cuando escribo				
29	Me gusta resolver los problemas antes que dejarlos inconclusos				
30	Me considero una persona que se adapta a su entorno rápidamente				
31	Me gusta trabajar en equipo				
32	Creo que mis compañeros me perciben como una persona con buen criterio para tomar decisiones				
33	Me incomoda tener que decir siempre lo que se debe hacer				
34	Antes de tomar una decisión, analizo bien todas las variables				
35	Siento que el dirigir un grupo de personas, es demasiada responsabilidad para mi.				
36	Antes de tomar una decisión suelo consultar a mis compañeros de trabajo,				
37	Me resulta fácil hacer que mis compañeros sintonicen en el mismo objetivo				
38	Casi siempre considero que me demoro en tomar una decisión.				

Gracias por las opiniones realizadas.

Elaborada por : Enrique Gallardo Bozeta

Número de Ítems : 38

Aplicación : Auto aplicación / tipo prueba

Duración : 15 minutos