

**Cuestionario situacional para la  
medición de competencias laborales.  
Cuestionario Merce\_2**

Jesús Maquieira García

[jgarciamaq@uoc.edu](mailto:jgarciamaq@uoc.edu)

Tutor/a: Sergi Macip Simó

02/02/2021

## **Trabajo final de máster**

---

**Curso 2020-21, semestre 1**

## Índice

1. Resumen .....	5
2. Introducción .....	7
2.1. Objetivo.....	7
2.2. Delimitación del problema.....	7
3. Metodología .....	9
3.1. Fase 1: Análisis previo .....	9
3.2. Fase 2: Definición competencias.....	10
3.3. Fase 3: Validación cuestionario.....	11
3.4. Fase 4: Preparación Cuestionario M.E.R.C.E. ....	12
3.5. Fase 5: Gestión datos M.E.R.C.E.....	12
3.6. Fase 6: Correlación BFQ vs M.E.R.C.E.....	13
3.7. Fase 7: Análisis factorial .....	16
3.8. Fase 8: Resultados análisis factorial.....	17
3.9. Fase 9: Análisis resultados Merce_2 .....	20
3.10. Fase 10: Comparativa cualitativa BFQ vs Merce_2 .....	20
4. Conclusiones y discusiones.....	21
5. Uso Ético del cuestionario Merce_2.....	23
6. Propuesta de aplicación/mejora .....	24
7. Referencias Bibliográficas .....	28
8. Índice de tablas y gráficas .....	29
9. Anexos.....	36
Anexo I – Ejemplo informe BFQ.....	36
Anexo II – Valores Luckia.....	37
Anexo III – Cuestionario M.E.R.C.E. ....	37
Anexo IV – Hoja de cálculo de corrección M.E.R.C.E. ....	40
Anexo V – Informe tipo M.E.R.C.E.....	41
Anexo VI – Proceso de selección Luckia .....	42
Anexo VII – Proceso de selección Luckia con M.E.R.C.E. ....	43

Anexo VIII – Matriz de componente rotado muestra 33 sujetos .....	44
Anexo IX – Matriz de componente rotado muestra 33 sujetos – descartando valores bajos .....	45
Anexo X – Cuestionario Merce_2.....	46
Anexo XI – Informe tipo Merce_2.....	49
Anexo XII – Proceso de selección Luckia con Merce_2 .....	50
Anexo XIII – Hoja de cálculo de corrección Merce_2 .....	51

## 1. Resumen

El presente documento tiene como objetivo la elaboración, diseño y verificación de un cuestionario situacional de competencias laborales, aplicable a un proceso de selección de personal, en concreto se integrará con el procedimiento de selección de la empresa Luckia Gaming Group, S.A.

Para ello, se ha partido de la definición del Colegio Oficial de Psicólogos Comisión Internacional de Tests (ITC), que establece diferentes definiciones validadas para test, una de las cuales establece que *“Los tests son procedimientos diseñados para ser aplicados bajo condiciones controladas o estandarizadas, y conllevan la utilización de protocolos de puntuación rigurosos.”* Dentro de esta definición nos moveremos, desarrollando una prueba que, aun con una muestra limitada, esté elaborada dentro de un marco de aplicación concreto y una metodología exhaustiva.

Las empresas deben crear y cultivar una cultura corporativa basada en unos valores que deben ser vividos por todos los integrantes de la misma, es por ello fundamental que las nuevas incorporaciones a cualquier compañía estén alineadas a los valores de la empresa, siendo fundamental para ello que los técnicos de selección busquen en los candidatos unas competencias corporativas, que ayuden a garantizar el encaje del candidato con la compañía.

*“Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente.”* Idalberto Chiavenato

Este cuestionario tendrá como propósito ayudar a los reclutadores de Luckia, en el diseño de un primer perfil del candidato/a previo a la entrevista presencial, a través de la evaluación de cinco factores, de forma que la misma se pueda centrar en aspectos clave, pudiendo ser más ejecutivos y eficaces durante el proceso de entrevista.

Palabras clave: Competencias, selección, valores, sociabilidad, individualismo laboral.

## Abstract

The target of this document is to prepare, design and verify a situational questionnaire on job skills, applicable to a personnel selection process, specifically it will be integrated with the selection procedure of the company Luckia Gaming Group, S.A.

To do this, we have started from the definition of the Official College of Psychologists International Testing Commission (ITC), which establishes different validated definitions for tests, one of which establishes that *“Tests are procedures designed to be applied under controlled or standardized conditions. , and involve the use of rigorous scoring protocols. ”* Within this definition we will move, developing a test that, even with a limited sample, is developed within a specific application framework and an exhaustive methodology.

Companies must create and cultivate a corporate culture based on values that must be lived by all members of the same, it is therefore essential that new additions to any company are aligned with the values of the company, being fundamental for this that The recruitment technicians look to the candidates for corporate skills, which help to ensure the candidate's fit with the company.

*“Each organization is a complex and human system, with its own characteristics, such as its own culture and a system of values. All this set of variables must be continuously observed, analyzed and interpreted.”* Idalberto Chiavenato

The purpose of this questionnaire will be to help Luckia recruiters in the design of a first profile of the candidate prior to the face-to-face interview, through the evaluation of five factors, so that it can focus on key aspects, being able to be more executive and effective during the interview process.

Keywords: Skills, selection, values, sociability, labor individualism.

## 2. Introducción

Tras más de 14 años de experiencia en los recursos humanos, he tenido la oportunidad de conocer, realizar y analizar diversos test de personalidad con el objetivo de buscar el más adecuado a cada momento de la compañía o del proceso de selección.

Para la búsqueda de una prueba de apoyo a la selección, cualquier responsable de selección debe buscar en primer lugar, una prueba que le ayude a tomar la decisión en el proceso de selección y le pueda aportar información complementaria a la detectada en la entrevista personal o bien le ratifique o le ponga sobre alerta de comportamientos o competencias que deban ser re-evaluadas.

La dificultad de encontrar una prueba que evalúe todas las competencias que una compañía busca, hace que se opte por una prueba que aborde en mayor o menor medida las competencias marcadas por la dirección de Recursos Humanos (RR.HH.)

La falta de correlación hace que con el tiempo, las pruebas pierdan su objetivo, y se conviertan en un trámite administrativo más, dentro del proceso de selección, al que se le presta poca o escasa atención.

Es por ello fundamental la alineación durante el proceso de selección entre el reclutador y las pruebas a realizar, debiendo ser aplicadas con anterioridad a la entrevista personal, para que así el perfil del candidato resultante pueda ser verificado por el técnico en la entrevista personal. En ocasiones el elevado coste, la agilidad de los procesos de selección, la duración de la prueba a realizar, la dificultad técnica para su realización,... dificulta que este proceso siga estos pasos.

Por ello, es clave que las empresas dispongan de un prueba inicial, rápida en su realización, accesible desde cualquier dispositivo, asequible en precio y sobretodo alineada con las competencias a buscar en el proceso de selección.

Esta necesidad de disponer de un cuestionario sencillo, con unos resultados fiables y que pueda ser corroborado en una entrevista personal de forma ágil, al conocer las preguntas que han dado lugar a los resultados de la prueba, hace que el técnico/a de selección pueda apoyarse con mayor seguridad en un test, para poder tomar una decisión sobre el futuro de un candidato en un proceso de selección.

### 2.1. Objetivo

Definir un cuestionario situacional por competencias que junto con el test que es de aplicación en la actualidad, Big Five factor Q (BFQ), pueda facilitar la toma de decisiones del técnico de selección y en concreto, que pueda ser implantado en Luckia Gaming Group, S.A., empresa gallega con más de 2.600 empleados en todo el mundo, 1.200 de los cuales están ubicados en España.

Se persigue demostrar la rigurosidad metodológica del cuestionario, y sus factores resultantes.

### 2.2. Delimitación del problema

Luckia, tiene implantado un procedimiento de selección, basado en la selección por competencias, a través del análisis de incidentes críticos, las cuales se han desplegado desde los valores corporativos, habida cuenta de la importancia que para la cultura corporativa tiene la selección de personas con unas competencias alineadas con la compañía, así como con los compañeros.

No podemos olvidar que según David McClelland (1973), las competencias son *“las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”*

Partiendo de la premisa de que comportamientos pasados pueden predecir comportamientos futuros, la selección por competencias, a través del análisis de los incidentes críticos vividos por los candidatos, ayuda al reclutador a analizar cómo se comportó la persona en una determinada situación, más allá del resultado o éxito de dicho momento. Con este método de reclutamiento se intenta identificar las competencias de la persona a evaluar, tanto las llamadas hard skills o habilidades técnicas como las soft skills o habilidades personales.

La situación tan cambiante vivida de este pasado año 2020, ha puesto de relieve la importancia de la selección de profesionales con unas competencias alineadas con la estrategia de la compañía y con las necesidades de los puestos internos y el contexto al que deben enfrentarse, siendo necesario re-evaluar las competencias hasta ahora establecidas en muchas compañías.

En la actualidad, en Luckia, las principales competencias que de forma transversal se requieren en todos (o la mayoría) de puestos de trabajo de la organización, y que ya fueron reevaluadas en la crisis del 2007, y que son susceptibles de evaluación en la entrevista de selección son:

- Integridad
- Madurez, que a su vez dividen en:
  - Automotivación
  - Autocontrol emocional
  - Empatía
  - Habilidades sociales
- Energía positiva
- Foco en el cliente
- Agilidad en el aprendizaje
- Orientación a resultados

En la búsqueda de mejorar el porcentaje de acierto en selección de personal y dotar al profesional de selección de herramientas que apoyen su toma de decisiones, se ha establecido que todas las nuevas incorporaciones tengan que tener realizado el test de personalidad Big Five, en su versión Q (BFQ), de forma presencial u online por la web del proveedor.

Según el procedimiento de selección Luckia (Anexo VI), la prueba BFQ debe ser pasada a todos los candidatos que el departamento de RR.HH., que es quien realiza la primera entrevista, pase a segunda entrevista o bien a los candidatos de los que pueda necesitar más información antes de ser remitidos a la segunda fase.

La dispersión geográfica ha generado que en muchos servicios territoriales los técnicos de selección, vean esta prueba como una barrera en sus procesos, bien por suponer una tarea más, bien por no tener formación sobre la interpretación de la prueba o bien incluso por agilidad dentro del proceso de selección, quizás por todo ello, se realiza el cuestionario a los candidatos cuando van a ser contratados, para de esta forma poder cumplir el trámite administrativo, lo cual resta validez a la prueba, ya que con independencia del resultado el/la candidato/a ya va a ser contratado/a.

Este procedimiento mal entendido, en realidad no está aportando valor a la compañía y si un coste por cada test realizado.

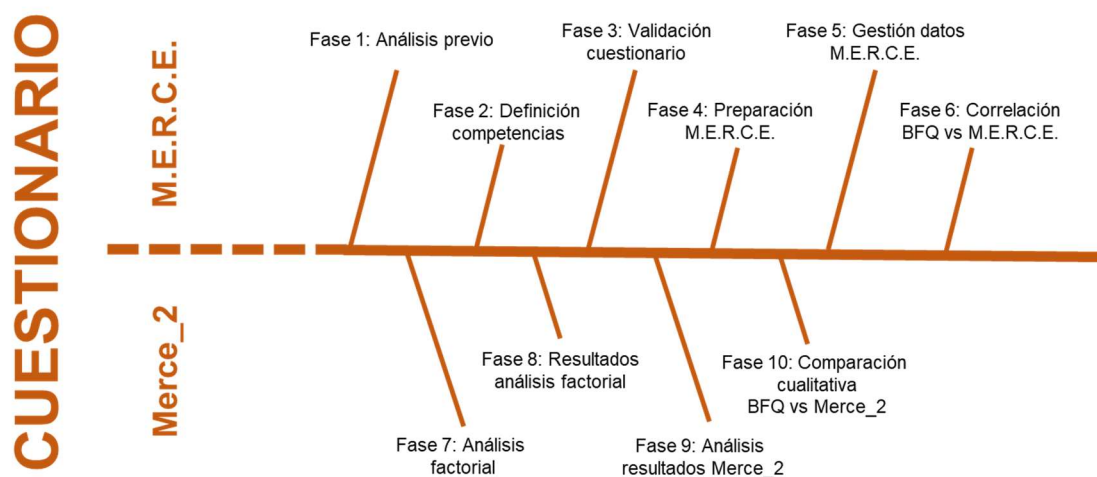


El diseño del presente cuestionario, nace de la necesidad de disponer de una prueba sencilla y ágil que sea fácil de integrar en la fase inicial del proceso de selección, en concreto se integraría en el momento en que un candidato es citado para entrevista virtual o presencial (Anexo VII), pudiendo ser el procedimiento, enviarle junto con el email de la cita el enlace al cuestionario subido a *google forms* junto con su código de usuario, para identificarse y realizar la prueba, que tendrá una duración aproximada de 10 minutos.

### 3. Metodología

El diseño metodológico y el análisis de esta prueba, ha sido un camino en el que se ha puesto especial atención, siempre buscando poder ofrecer un resultado metodológico correcto, que con humildad, pueda ofrecer unos resultados fiables y coherentes. Por ello, durante la presente investigación se ha seguido diversos caminos de investigación, que han generado cambios en el modelo y que hemos dividido en 10 fases.

El desarrollo de la investigación ha venido marcado por el desarrollo de los cuestionarios de competencias con una metodología rigurosa, que generó, que el cuestionario inicial (M.E.R.C.E.), evolucionase tras un análisis factorial a Merce\_2.

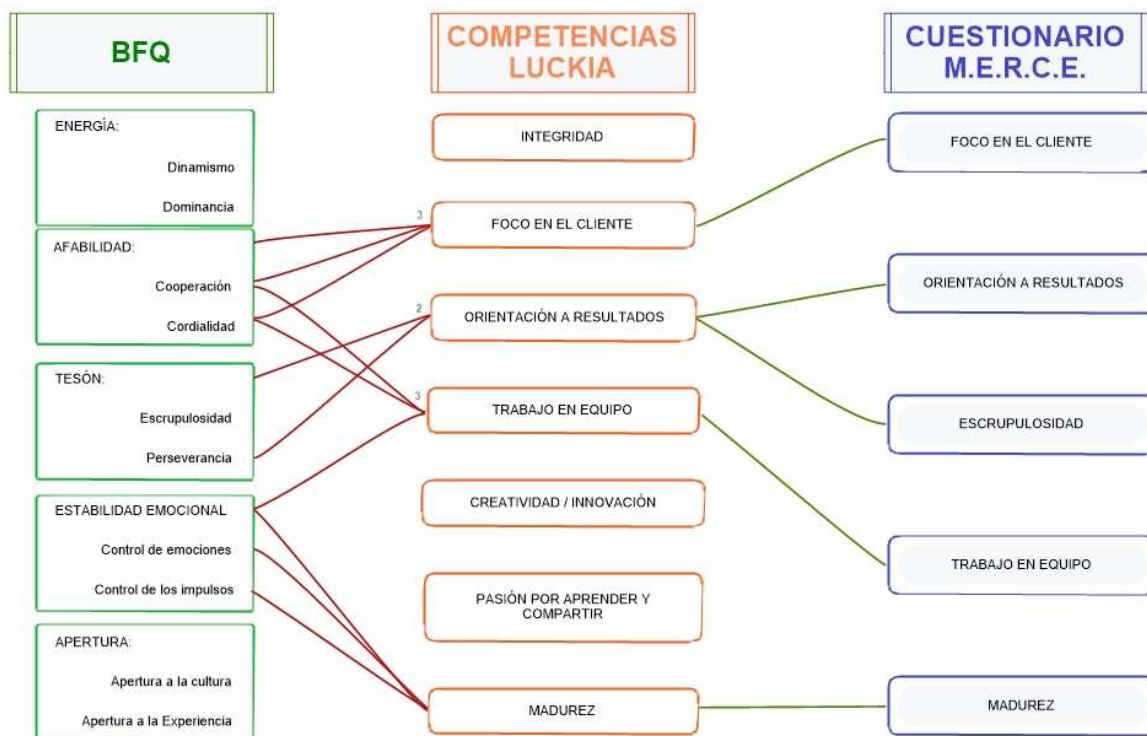


Gráfica 1: Evolución metodológica cuestionario

#### 3.1. Fase 1: Análisis previo

Partiendo de la experiencia vivida en los últimos años en la empresa, durante los cuales se ha aplicado el cuestionario BFQ, con un porcentaje de acierto adecuado en lo que a definición de rasgos de personalidad de refiere, se pretende que el nuevo cuestionario (M.E.R.C.E.) evalúe rasgos comunes a los del cuestionario BFQ, con la finalidad de que los resultados obtenidos en BFQ puedan ejercer como elemento validador de la fiabilidad del M.E.R.C.E.

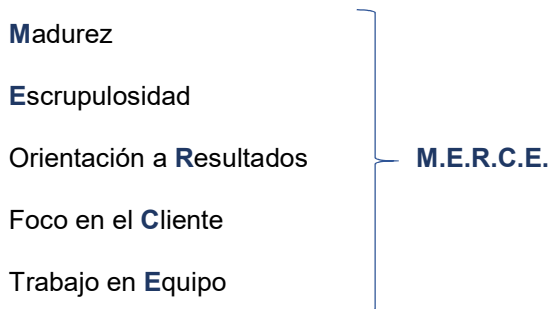
De cara a poder analizar conceptos análogos, se ha realizado una vinculación entre las dimensiones y las subdimensiones del BFQ (Anexo I) y los valores Luckia (Anexo II), lo que nos ha dado como resultado 5 competencias, que pretendían ser contrastadas con los resultados BFQ, y que son de interés para la compañía :



Gráfica 2: Análisis competencias BFQ – Luckia – M.E.R.C.E.

En el proceso de vinculación de competencias, hemos obtenido las competencias a evaluar, para las cuales se han diseñado preguntas situacionales que permitan ser respondidas en una escala de Likert (del 1 al 5).

Con la nueva prueba se pretendía medir 5 competencias, y que eran: **Madurez**, **Escrupulosidad**, orientación a **Resultados**, foco en el **C**liente, trabajo en **E**quipo, motivo por el cual su denominación será Cuestionario M.E.R.C.E.



### 3.2. Fase 2: Definición competencias

Por todo ello, se procedió a realizar una redefinición de las competencias a valorar, en el que pretendía ser el cuestionario final, para ello se realizó una aproximación a los valores Luckia, estableciendo una definición y adjetivos que pudieran ayudar a definir las preguntas más adelante.

**Madurez:** Capacidad para mantener el control de las situaciones personales o profesionales, con un impacto no elevado en el resto de sus facetas diarias, siendo capaz de controlar impulsos y emociones cuando la situación así lo requiere. Aptitud para reflexionar sobre uno mismo y su entorno.

**Adjetivos:** Control de impulsos, control de emociones, sensatez, reflexión.

**Escrupulosidad:** Orientado al detalle, trabajador/a meticulado que afronta las tareas imponiendo su orden desde el inicio.

**Adjetivos:** Ordenado, meticulado, organizado.

**Orientación a resultados:** Denotar compromiso, orden y tesón en los proyectos en los que participe. Anteponer los resultados a otras facetas de su trabajo.

**Adjetivos:** Tesón, persistente, constancia.

**Foco en el cliente:** Capacidad para empatizar con las situaciones y experiencias de los demás, sin perder la propia posición, siendo capaz de desarrollar sus capacidades interpersonales de una forma afable y generadora de confianza. Priorizar al cliente interno y/o externo ante otras tareas del día a día.

**Adjetivos:** Prioridad, cordialidad, cercanía, empatía, interrelación.

**Trabajo en equipo:** “Anteponer los intereses del grupo a los propios” (definición Luckia), con afabilidad y capacidad de integración.

**Adjetivos:** Cooperación, empatía, proactividad, compañerismo, capacidad integración.

### 3.3. Fase 3: Validación cuestionario

Una vez definidos los valores a buscar, se elaboraron 71 preguntas que servirían para evaluar estos valores. Estas preguntas fueron remitidas a 3 Responsables de Recursos Humanos con una dilatada carrera profesional y especialistas en selección de personal, los cuales realizaron enmiendas y correcciones, tras lo cual se definió un total de 43 preguntas, 8 por cada competencia, y 4 que evalúan la distorsión (una de las cuales estaba orientada a medir orientación a resultados en sus términos medios y distorsión en los extremos de puntuación), con el propósito de que sirvieran para evaluar las competencias antes mencionadas (Anexo III)

Comité de expertos que participó en el análisis y cribaje de los ítems inicialmente propuestos para M.E.R.C.E.:

- Alejandra Díaz Girón: Responsable de selección del grupo y Responsable territorial de Luckia, profesora de Master de Recursos Humanos, cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión de personas y selección.

<https://www.linkedin.com/in/alejandra-diaz-giron-72945a27/>

- Pablo Pérez: Responsable selección de Sofftek, con amplia experiencia en selección de perfiles tecnológicos, cuenta con más de 15 años de experiencia en Recursos Humanos, siendo el reclutamiento su especialidad.

<https://www.linkedin.com/in/dperezg/>

- Raquel de la Parte Gallego, Chief People officer en Full on Net, con 8 años de experiencia en recursos humanos y selección de personal.

<https://www.linkedin.com/in/raqueldelaparte/>

### 3.4. Fase 4: Preparación Cuestionario M.E.R.C.E.

Una vez establecidas las 43 preguntas del cuestionario, se procedió a intercalarlas, con el fin de evitar la coincidencia de dos preguntas seguidas que evalúen la misma competencia así como con el objetivo de favorecer que el sujeto que realizase el cuestionario tuviera que trasladarse a diferentes situaciones dentro de sus recuerdos para responder, de cara a evitar respuestas lineales.

El cuestionario se subió a *google forms*, por cumplir las características necesarias exigidas para esta prueba, como son la agilidad en la respuesta y en la obtención de resultados, la fiabilidad en su funcionamiento, la posibilidad de ser respondido desde cualquier equipo con conexión a internet, así como por permitir un volcado de los datos recogidos desde la plataforma web a una hoja de cálculo, lo que pretendía dotar al cuestionario de una gran versatilidad y funcionalidad.

### 3.5. Fase 5: Gestión datos M.E.R.C.E.

Para la recepción de datos, se diseñó una hoja de cálculo en *excel*, que pretendía el volcado global de los datos del cuestionario desde *google forms*, así como la segmentación en las competencias establecidas, valorando de forma automática las respuestas, con este proceso el usuario sólo tendrá que seleccionar el nombre del sujeto del que quiere visualizar el informe M.E.R.C.E. (Anexo V).

En el informe se mostrará un breve texto resumen del resultado obtenido en cada uno de los valores, que ayude a interpretar los resultados a quien lea el documento, así como un gráfico de estilo radial, que facilite la rápida interpretación de datos. (ANEXO IV)

Las puntuaciones obtenidas están segmentadas en 5 niveles al igual que lo hace el BFQ, nuestro test de referencia, y que son: Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy Alto.



Gráfica 3: Análisis valores y niveles M.E.R.C.E. - BFQ

## 3.6. Fase 6: Correlación BFQ vs M.E.R.C.E.

Para realizar la correlación inicial, se procedió a seleccionar 32 sujetos, que aun siendo una muestra limitada, nos permitía la comparativa de ambas pruebas, ya que se les había pasado en primer lugar y de forma presencial el cuestionario BFQ y con posterioridad el M.E.R.C.E.

Detalle de la muestra:

EDAD	FORMACION	SEXO		Total general
		M	V	
26 a 35 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	4	7	11
	Máster	3	2	5
<b>Total 26 a 35 años</b>		<b>8</b>	<b>9</b>	<b>17</b>
36 a 45 años	Secundaria	1		1
	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)		1	1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	1	1	2
	Máster		3	3
<b>Total 36 a 45 años</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
46 a 55 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Ciclo Medio (F.P. 1)		1	1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	1	1	2
	Máster	1		1
<b>Total 46 a 55 años</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
56 a 65 años	Formación básica	1		1
	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura		1	1
<b>Total 56 a 65 años</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b><i>Total general</i></b>		<b><u>15</u></b>	<b><u>17</u></b>	<b><u>32</u></b>

Tabla 1: Población estudio en comparativa BFQ y M.E.R.C.E.

Las mismas personas realizaron el cuestionario M.E.R.C.E. por internet, en la plataforma de formularios de *google*.

Los resultados de las 32 pruebas del BFQ y de M.E.R.C.E fueron mecanizados en una hoja de cálculo, de cara a facilitar su posterior análisis.

Así mismo, tras la obtención de esta segunda puntuación, se procedió a realizar una comparativa individualizada, confrontando los resultados del BFQ con los de M.E.R.C.E., para ello, se compararon de forma directa las siguientes dimensiones y subdimensiones del cuestionario BFQ con las siguientes competencias a buscar:

## Nuevo cuestionario vs BFQ

### Foco en el cliente

#### Afabilidad:

- Cooperación
- Cordialidad

### Escrupulosidad

- Escrupulosidad

### Orientación a resultados

#### Tesón:

- Perseverancia

### Madurez

#### Estabilidad Emocional:

- Control de emociones
- Control de impulsos

### Trabajo en equipo

#### Afabilidad:

- Cooperación
- Cordialidad

### Leyenda

Letra azul: Nueva competencia a evaluar

Letra verde: Dimensión BFQ

Letra verde sin subrayado: subdimensión BFQ

Gráfica 4: Valores comparables M.E.R.C.E. – BFQ

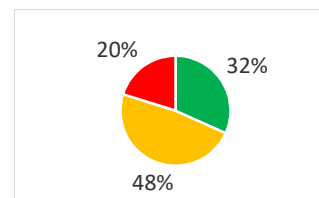
Al intentar comparar los resultados de ambas pruebas de forma individualizada y consolidada, se detectó la imposibilidad matemática de realizarse.

La prueba BFQ, ya está en el mercado y viene respaldada por una gran muestra de sujetos a estudios, ha desarrollado sus resultados con cuartiles que oscilan desde la puntuación 25 al 75, desechando el primer y último cuartil. Por el contrario, M.E.R.C.E. que muestra sus resultados en percentiles, ya que al disponer de una muestra limitada (32 sujetos que a fecha análisis hubieran cumplimentado ambas pruebas), no puede desarrollar los resultados en cuartiles, al considerarse que los datos resultantes carecerían de coherencia.

Ante esta situación, se intentó buscar la coherencia entre los niveles del BFQ y de M.E.R.C.E., ya que como se indicó con anterioridad, ambos test mostraban los resultados en 5 niveles.

Este análisis de niveles descriptivos, nos ofreció los siguientes resultados:

- En el 32% de las respuestas de los sujetos, los resultados en comparativa por niveles coinciden (en verde).
- En el 48% de las respuestas de los sujetos hay una desviación de un nivel, por encima o por debajo (en amarillo).
- En el 20% de las respuestas de los sujetos, hay una desviación de más de un nivel por encima o por debajo (en rojo).



Gráfica 5: % encaje resultados BFQ – M.E.R.C.E.

Los resultados también demostraron que escrupulosidad es la competencia con mayor coincidencia entre los resultados de ambos test, con un 45% de coincidencia.

Trabajo en equipo se mostró la competencia con mayor desfase de niveles, ya que el 33% de sus respuestas tenían más de un nivel de desviación.

	Mismo nivel	1 nivel desviación	Más de un nivel de desviación	respuestas
MADUREZ	30%	48%	21%	33
ESCRUPULOSIDAD	45%	45%	9%	33
ORIENTACION A RESULTADOS	21%	52%	27%	33
FOCO EN EL CLIENTE	33%	55%	12%	33
TRABAJO EN EQUIPO	27%	39%	33%	33
	32%	48%	21%	

Tabla 2: Encaje resultados BFQ – M.E.R.C.E. por niveles y competencias

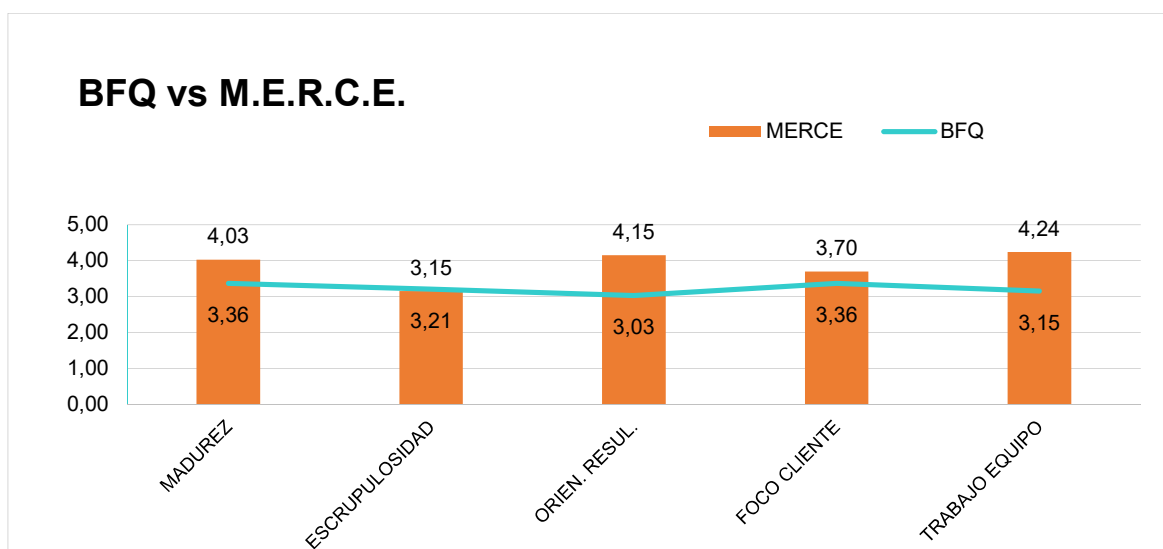
Debido a la falta de cohesión en los datos individuales, se procedió a intentar analizarlos de forma consolidada, realizando los promedios por competencia y por test, mostrándose unos datos, por niveles más parejos.

	Promedio	Desviación (BFQ - M.E.R.C.E.)	Desviación global
MADUREZ BFQ	3,36	-0,67	-0,63
MADUREZ MERCE	4,03		
ESCRUPULOSIDAD BFQ	3,21	0,06	
ESCRUPULOSIDAD MERCE	3,15		
ORIEN. RESULT. BFQ	3,03	-1,12	
ORIEN. RESULT. MERCE	4,15		
FOCO CLIENTE BFQ	3,36	-0,33	
FOCO CLIENTE MERCE	3,70		
TRABAJO EQUIPO BFQ	3,15	-1,09	
TRABAJO EQUIPO MERCE	4,24		

Tabla 3: Comparativa consolidada resultados BFQ – M.E.R.C.E.

Estos datos, si bien mostraban unos resultados más consistentes a la hora de poder hacer una comparativa, con coincidencia en los niveles en las competencias de Foco en el cliente y Escrupulosidad y una desviación de solo un nivel en Madurez, Orientación a resultados y Trabajo en equipo, no llegan a ser metodológicamente correctos, motivo por el cual se decidió desechar esta vía de comparación de resultados.





Gráfica 6: Gráfica comparativa resultados consolidados BFQ – M.E.R.C.E.

### 3.7. Fase 7: Análisis factorial

Debido a la imposibilidad de comparación de las puntuaciones de ambos test y a los resultados no coincidentes, se decidió cambiar la línea de trabajo y realizar un análisis factorial de las respuestas de los sujetos, aun con el condicionante de poseer una muestra limitada para ello, con el objetivo de buscar rigurosidad en los datos.

Una de las funcionalidades del análisis factorial es *“evaluar la estructura de un test a partir de las puntuaciones en sus ítems”* Ferrando, Pere Joan y Anguiano-Carrasco, Cristina (2010), por ello, se aplicó a las pruebas de los 33 sujetos de muestra y al total de sus respuestas, 43 por cada sujeto, con el objetivo de identificar los ítems que presentaban una correlación elevada.

Este cambio metodológico es necesario para poder ser coherente con el objetivo de este TFM, *“desarrollar una prueba metodológicamente rigurosa”*, si bien es cierto que para poder conseguir este objetivo se debería poseer una muestra de sujetos mayor, se va a continuar con el proyecto con los datos iniciales, añadiendo 1 sujeto más que finalizó la prueba tras la primera comparativa, y que tiene cubiertas ambos test (BFQ y MERCE), por lo cual se trabajará en esta nueva vía con una muestra de 33 sujetos.



EDAD	FORMACION	SEXO		Total general
		M	V	
26 a 35 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	2	4	6
	Máster	6	5	11
<b>Total 26 a 35 años</b>		<b>9</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
36 a 45 años	Formación básica (Primaria)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	1	1	2
	Máster		3	3
	Secundaria		1	1
<b>Total 36 a 45 años</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
46 a 55 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Ciclo Medio (F.P. 1)		1	1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	2	1	3
<b>Total 46 a 55 años</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
56 a 65 años	Grado / Diplomatura / Licenciatura		1	1
	Secundaria	2		2
<b>Total 56 a 65 años</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>Total general</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>33</b>

Tabla 4: Población estudio de Merce\_2

### 3.8. Fase 8: Resultados análisis factorial

Para realizar el análisis factorial se utilizó el software SPSS, analizándose primero las respuestas de los 33 sujetos de forma descriptiva, para después devolvernos la Matriz de componente rotado (Anexo VIII), discriminándose 18 ítems, por su escasa correlación, para ello se descartaron todas las preguntas con resultado entre 0,488 y -0,488.

Como resultado (Anexo IX), el análisis factorial delimitó 5 factores en M.E.R.C.E., pasando a tener 25 preguntas, esto ha generado que el cuestionario sea más ligero de lo planificado al principio, pero metodológicamente coherente.

El resultado factorial identificó 5 factores con coherencia entre ellos, y que son:

### Factor 1: Individualismo laboral

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
28	FACTOR 1	0,784		Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un proyecto <b>solo</b> .	TRABAJO EN EQUIPO
9	FACTOR 1	-0,735	INVERSO	Cuando veo a un compañero de otro departamento agobiado le <b>ofrezco mi ayuda</b> .	TRABAJO EN EQUIPO
6	FACTOR 1	-0,725	INVERSO	El secreto para conseguir mis metas es <b>persistir, persistir y persistir</b> .	ORIENTACION A RESULTADOS
31	FACTOR 1	0,708		En alguna ocasión he dado por <b>perdido</b> un proyecto/objetivo <b>antes de tiempo</b> .	ORIENTACION A RESULTADOS
20	FACTOR 1	-0,687	INVERSO	Me siento más <b>feliz</b> trabajando en <b>equipo</b> , que de manera individual.	TRABAJO EN EQUIPO
24	FACTOR 1	0,656		En ocasiones prefiero <b>trabajar solo</b> en un proyecto para llegar al objetivo a tiempo.	TRABAJO EN EQUIPO
22	FACTOR 1	0,596		Creo que es <b>normal/habitual</b> que podamos <b>llorar</b> en el trabajo por el estrés.	MADUREZ

Tabla 5: Factor 1 resultante del análisis factorial

Los resultados de este factor, nos denotan un rasgo individualista, con baja persistencia y con posibilidad de una baja tolerancia al estrés. Por todo ello, se ha clasificado este factor como **individualismo laboral**.

**Palabras clave:** solo, ofrezco mi ayuda (inversa), persistir (inversa), perdido antes de tiempo, feliz en equipo (inversa), trabajar solo y normal/habitual llorar.

### Factor 2: Preocupación por el orden y la calidad

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
5	FACTOR 2	0,834		Cuando me asignan un proyecto, <b>lo primero</b> que hago es ordenar la documentación.	ESCRUPULOSIDAD
25	FACTOR 2	0,747		Me gusta organizar mi lugar de trabajo <b>antes de empezar</b> a trabajar.	ESCRUPULOSIDAD
36	FACTOR 2	0,678		Me preocupa perder a un cliente cuando tiene un <b>problema</b> .	FOCO EN EL CLIENTE
30	FACTOR 2	0,538		Creo que los demás me ven como una <b>persona meticulosa</b> .	ESCRUPULOSIDAD
34	FACTOR 2	0,514		Cuando veo un puesto de trabajo desordenado, pienso en cómo <b>mejorarlo</b> .	ESCRUPULOSIDAD

Tabla 6: Factor 2 resultante del análisis factorial

Este factor es uno de los dos factores que más similitudes conserva respecto al cuestionario original M.E.R.C.E., ya que de los 5 ítems englobados, 4 ya estaban clasificado como escrupulosidad. El análisis de las palabras clave junto al ítem 36, nos podría denotar que estaríamos antes una competencia de **preocupación por el orden y la calidad**, la cual podríamos definir predisposición para mantener el orden en pro del objetivo de la eficacia.

**Palabras clave:** lo primero, antes de empezar, problema, persona meticulosa y mejorarlo.

**Factor 3: Distorsión**

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
26	FACTOR 3	0,844		<b>Nunca</b> me he rendido.	ORIENTACION A RESULTADOS / DISTORSION
11	FACTOR 3	0,799		<b>Nunca</b> he perdido el control en mis respuestas y/o gestos ante un cliente/compañero, por teléfono o en persona.	DISTORSION
17	FACTOR 3	0,732		<b>Nunca</b> he cortado una llamada telefónica en medio de una discusión o enfado.	DISTORSION
38	FACTOR 3	-0,489	INVERSO	<b>No me gusta</b> que otro compañero trabaje con mis cosas.	ESCRUPULOSIDAD

Tabla 7: Factor 3 resultante del análisis factorial

En el M.E.R.C.E. original, se habían definido 4 preguntas de distorsión, 3 de las cuales están englobadas en este factor, al que hay que añadir el ítem 38, que es inverso, y con sus términos rotundos, puede utilizarse para medir la **distorsión**, o lo que es lo mismo, la intención de alterar la visión del test, de forma intencionada o no, sobre sí mismo.

**Palabras clave:** Nunca y No me gusta.

**Factor 4: Sociabilidad**

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
13	FACTOR 4	0,924		<b>Tratar con</b> clientes hace que el día de trabajo se pase más rápido.	FOCO EN EL CLIENTE
8	FACTOR 4	0,715		Entre las cosas que más me gustan de mi trabajo es <b>tratar con</b> clientes.	FOCO EN EL CLIENTE
14	FACTOR 4	0,586		Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un <b>proyecto con</b> compañeros.	TRABAJO EN EQUIPO
40	FACTOR 4	-0,562	INVERSO	Cuando fallo en una tarea, soy capaz de reponerme rápido y afrontar la siguiente con la misma <b>energía y fuerza</b> .	ORIENTACION A RESULTADOS

Tabla 8: Factor 4 resultante del análisis factorial

El factor común de 3 de las 4 preguntas es la gente, lo que nos impulsa a pensar que más que medir una relación con el cliente o con un compañero, como evaluaban dos de las competencias diseñadas en M.E.R.C.E. (foco en el cliente y trabajo en equipo), este factor nos da información sobre **sociabilidad**, junto con el ítem 40, que aun no englobando el contacto con personas en su enunciado, nos ayuda a apoyar la energía, la fuerza de este factor. Por ello, podríamos definirlo como la orientación del individuo a tratar con personas.

**Palabras clave:** tratar con, proyecto con y energía y fuerza.

**Factor 5: Capacidad analítica y de eficiencia**

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
10	FACTOR 5	0,808		He <b>reflexionado</b> en diversas ocasiones sobre las prioridades en mi vida.	MADUREZ
42	FACTOR 5	0,765		La gente debería dejar las cosas en el <b>mismo lugar</b> en el que las ha encontrado.	ESCRUPULOSIDAD
7	FACTOR 5	0,706		Cuando se elige un plan o propuesta, no me importa que se elija la opción de mis compañeros <b>si es la mejor</b> .	TRABAJO EN EQUIPO
27	FACTOR 5	0,530		Es más importante poner orden, que atender al cliente, ya que me ayudará a ser <b>más efectivo</b> después.	ESCRUPULOSIDAD
16	FACTOR 5	0,504		Los conflictos con clientes, <b>son normales</b> , solo hay que escucharles y ayudarles.	FOCO EN EL CLIENTE

Tabla 9: Factor 5 resultante del análisis factorial

Este factor, según se ha podido determinar mostraría la **capacidad analítica y de eficiencia** de la persona evaluada, determinando que el sujeto con una rasgo destacado en esta competencia primaría el análisis y preparación antes de iniciar un proyecto, orientando sus acciones hacia la eficiencia.

**Palabras clave:** Reflexionado, mismo lugar, si es la mejor, efectivo y son normales.

## 3.9. Fase 9: Análisis resultados Merce\_2

En esta evolución natural del cuestionario M.E.R.C.E., toma sentido renombrar el cuestionario, pasando a ser Merce\_2.

Tras identificar los 5 factores del cuestionario, se procedió a volver a estructurar el cuestionario y sus resultados, para obtener los resultados de las preguntas y factores resultantes del análisis factorial, para ello, al igual que se realizó con la primera versión, se redistribuyeron las respuestas con el objeto de evitar situar dos preguntas seguidas que midan la misma competencia (Anexo X)

Una vez diseñado el nuevo cuestionario Merce\_2, se subió a la herramienta *google forms*, al no estar prevista la respuesta del mismo por los sujetos expuestos a la primera versión, por ya disponer de sus respuestas en la primera prueba, se ha procedido a eliminar los campos edad y nombre, siguiendo el política ética del cuestionario.

Una vez diseñado el cuestionario, se ha adaptado la hoja de cálculo de autocorrección ya realizada, para poder ofrecer al igual que en el caso del M.E.R.C.E., unos resultados automáticos tras el volcado de datos, junto con una gráfica que ayude a una interpretación rápida y una breve reseña de la puntuación obtenida por competencia (Anexo XI). El informe obtenido con esta hoja de cálculo es del todo operativo y puede ofrecer la funcionalidad y agilidad necesaria para una primera prueba de evaluación, previa a la entrevista presencial o virtual con el reclutador.

Los resultados mostrados, al igual que su anterior versión, son mostrados en percentiles, que serán segmentados en los 5 niveles ya establecidos para M.E.R.C.E.

## 3.10. Fase 10: Comparativa cualitativa BFQ vs Merce\_2

En este punto de la investigación, los resultados mostrados por Merce\_2, los encontramos poco comparables a los resultados del BFQ, cuestionario con el que estaba previsto hacer la comparativa al inicio del estudio.

Si bien es cierto, que hay factores en Merce\_2 con similitudes con el BFQ, como podrían ser “Preocupación por el Orden y Calidad”, “Sociabilidad” y por supuesto la “Distorsión”, en realidad no son comparable con las dimensiones o subdimensiones del BFQ.

Por similitud, podríamos decir que Preocupación por el Orden y la Calidad es una evolución de Escrupulosidad, ya que no busca el orden por el orden, si no que en esta competencia se evalúa la personalidad que ordena, organiza su trabajo buscando mejorar el resultado de su trabajo o mejorar la eficiencia. En el caso de Sociabilidad, no cabe duda que nace de Trabajo en equipo y Foco en el cliente, pero a diferencia de estas dos competencias, solo evalúa si la persona tiene predilección por estar rodeada de gente e interactuando con ellos, no llega a evaluar si trabaja bien en equipo o si detrás de sus acciones o pensamientos está el cliente. Respecto a la distorsión, no es comparable, por su propia condición, ya que mide la intención de agrandar, pero en dos test diferentes y momentos diferentes de la persona evaluada.

#### 4. Conclusiones y discusiones

Desde el inicio de esta investigación se han perseguido dos objetivos:

- Desarrollar un cuestionario de competencias que pudiera ser utilizado por los reclutadores de la empresa Luckia, con carácter previo a la primera entrevista de selección, para intentar optimizar el tiempo de las entrevistas presenciales o virtuales.
- Ser fiel a un desarrollo metodológico riguroso y coherente, persiguiendo un trabajo bien hecho, por encima de un resultado.

Llegado a este punto, y siempre teniendo en cuenta las limitaciones del estudio, en lo que a la muestra explorada se refiere y tras las dificultades encontradas, definimos el resultado como satisfactorio, si bien no se ha podido obtener la comparativa con el cuestionario BFQ y tampoco se han evaluado las competencias marcadas de inicio, si se ha obtenido un cuestionario metodológicamente riguroso, con unos resultados coherentes.

Tras la imposibilidad de poder comparar el BFQ y el cuestionario desarrollado, M.E.R.C.E., se procedió a realizar una análisis factorial que nos arrojó como resultado, las competencias evaluadas en el Merce\_2, las cuales son de interés para una empresa como Luckia, donde el contacto con clientes internos o externos es esencial (sociabilidad), donde la capacidad analítica y de eficiencia es una competencia de las personas con mayor rendimiento, donde la preocupación por el orden y la calidad nos distingue de la competencia en salones recreativos y casino, y donde por cultura no tienen encaje las personalidades con individualismo laboral.

Nonaka, Takeuchi y Unemoto (1996) determinan que la *“socialización hace posible convertir conocimiento tácito a través de la interacción entre los individuos por medio de la experiencia compartida”*, de igual forma, Lissette Hernández Fernández (2007), en su estudio sobre *“Competencias esenciales y PYMEs familiares”* determina que la trasmisión del conocimiento tácito de la teoría organizacional de Nonaka, Takeuchi y Unemoto (1996) viene *“derivado tanto de su propio aprendizaje, como el resultante del proceso de “socialización” con sus pares”*.

Que los empleados de una organización tengan niveles altos de sociabilización es importante, de igual forma no es menor, que de forma inversa carezcan de individualismo laboral, y más en una sociedad como la actual donde factores como *“el individualismo y la indiferencia debilitan los intereses colectivos”* Marcelo Arnold-Cathalifaud, Daniela Thumala Dockendorff Anahí Urquiza Gómez (2008). Por ello, valorar adecuadamente este factor de cara a la posición que vaya a ocupar el candidato se hace vital, ya que un adecuado ajuste evitará frustraciones y mejorará el desempeño laboral.

Por otra parte, los factores “Preocupación por el orden y la calidad” y “Capacidad analítica y de eficiencia” se presentan como características que pueden ser de interés para cualquier compañía dependiendo de las características que presenten cada posición y de las exigencias del puesto, ya que cualquier compañía, y Luckia en particular, dispone de posiciones donde la preocupación por el orden y la calidad son esenciales, como secretarías de dirección, responsables de caja, controllers de gestión,... lo mismo ocurre con la capacidad analítica y de eficiencia, que debe ser poseída por todos los responsables de unidad de negocio.

*“El mejor crupier de blackjack del Caesar’s Palace de Las Vegas juega en su mesa más de cinco veces más tiempo que el crupier medio de la Strip.”* Bain and Harvard Business Review

El área de selección de personal de toda compañía, es la base sobre la que se debe asentar el mapa de talento, que como piedra angular debe ser capaz de captar el mejor talento para cada posición, con el objetivo de ayudar a la compañía a disponer del talento más adecuado que le ayude en la consecución de los objetivos. Por todo ello, la captación de talento se convierte en un objetivo estratégico de las compañías de cara a garantizar sus resultados.

*“La información sobre el capital humano se puede aprovechar para identificar y contratar más rápido a más candidatos geniales, pero la mayoría de empresas aún no han adoptado totalmente la información como ventaja estratégica de captación de candidatos.”* Glen Cathey, Keynote Speaker

Establecer un procedimiento de selección lo más riguroso posible, que disponga de herramientas de apoyo y contraste de información, ayudará a los reclutadores a tomar mejores decisiones, y aumentar el porcentaje de acierto en selección.

La inclusión de un segundo cuestionario en el proceso de selección de Luckia, en dos fases diferentes, no hace más que aportar información complementaria del candidato evaluado, lo que permitirá facilitar la toma de decisiones de los reclutadores, en la búsqueda del ajuste candidato-posición.

Por todo ello, vemos como el análisis de unas competencias complementarias como las ofrecidas por Merce\_2, ayuda a completar un perfil de candidato y aporta información complementaria de interés para la compañía.

Merce\_2 ofrece unos resultados consistentes y aplicables al proceso de selección Luckia, dentro de la premisa inicial, aportar al técnico de selección un primer perfil del candidato, de cara a la realización de la primera entrevista personal o virtual, a través de un cuestionario ágil (tiene una duración estimada de 10 minutos) y accesible desde cualquier dispositivo (*google forms*).

El cuestionario aquí presentado, nunca tuvo la pretensión de sustituir al BFQ, un test con gran bagaje en el mercado y desarrollado por Tea Ediciones, un referente en pruebas psicotécnicas y de personalidad en España, sino más bien, poder ofrecer un complemento a este, ya que como indica Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso, Universidad de Santiago de Compostela en su trabajo Selección de personal en la empresa y las APP: de la visión tradicional a la visión estratégica, *“Se muestra cual es la validez predictiva de cada predictor en solitario, combinado con un segundo predictor o combinado con dos predictores, mostrando la validez operativa máxima”*, es por ello, que la aplicación de ambas pruebas dentro del proceso de selección, cada una en su fase, puede aportar al reclutador una valiosa información, que le ayude a definir un perfil más amplio del candidato, en pro de una mayor tasa de acierto en los procesos de selección.

## 5. Uso Ético del cuestionario Merce\_2

Cualquier departamento de RR.HH., de cualquier empresa, debe tener claro que una de las claves en la gestión de personas es la comunicación, debiendo ser una fortaleza en todas las áreas que lo componen, siendo el área de atracción y selección una en las que más debe ser potenciada, por ser el área que más influye en la creación de marca empleadora entre los candidatos.

Una demanda habitual de los candidatos en los procesos de selección, es mayor comunicación, en esta línea el modelo de Derous y De Witte (2001), establece 8 reglas dentro del proceso de selección:

- “ 1) *Provisión de información general sobre el puesto.*
- 2) *Participación y control de los candidatos.*
- 3) *Apertura a las propuestas de los candidatos.*
- 4) *Transparencia en el diseño de las pruebas.*
- 5) *Aporte de feed-back.*
- 6) *Garantía de objetividad en la selección.*
- 7) *Garantía de un trato humano.*
- 8) *Respeto a la privacidad del candidato y a la información que aporta. “*

Vemos, por lo tanto como es fundamental que las compañías establezcan unas reglas para sus procesos de reclutamiento y selección, en la que el candidato, conozca el por qué y el para que de las acciones que realicemos con él y su candidatura.

Esta transparencia, generará mayor confianza en el candidato hacia el proceso, el reclutador y la empresa.

La realización durante las diversas fases del proceso de selección, de pruebas psicotécnicas, puede generar diversas reacciones en los candidatos, ya que tengamos en cuenta que en ellas serán preguntados por sus percepciones y emociones frente a diversas circunstancias, no solo profesionales, si no también personales, es por ello importante que los candidatos que sean sometidos a este tipo de pruebas conozcan el porqué y el para qué de dicha prueba, así como tener la información de cómo se gestionarán dichos datos y resultados. Schuler (1993), apoya la “*transparencia de las pruebas utilizadas*” en la 3ª de las 4 características que considera debe tener un proceso de selección socialmente valido.

Desde el Colegio Oficial de Psicólogos, Comisión Internacional de Test (ITC), se facilita un guía con diversos puntos que se pueden seguir para trabajar la ética en los test, por ello el cuestionario Merce\_2 adaptará las recomendaciones con el objetivo de favorecer sensibilidades y percepciones positivas respecto al cuestionario. Es por ello, que se establece estas reglas que serán de obligado cumplimiento por la compañía y sus reclutadores, y que a su vez deberían ser comunicadas a los candidatos.

1. El objetivo del cuestionario que te enviamos no es otro que identificar tu nivel respecto a una serie de competencias definidas por la compañía, en concordancia con nuestros valores corporativos, los cuales están disponibles en nuestra web corporativa.
2. En el mundo existen tantas personalidades como habitantes, motivo por el cual el test que te facilitamos, no presenta preguntas correctas, ni incorrectas, debido a que todos mostramos competencias diferentes y todas son necesarias dentro de un equipo. Es por lo anterior, que ningún candidato será descartado sólo por el resultado de la presente prueba.
3. Los datos y resultandos del presente cuestionario serán gestionados por el departamento de personas de la compañía, así mismo solo serán facilitados a otros empleados que posean



capacidad decisoria dentro del proceso de selección en el que participas.

4. Los datos resultantes de esta prueba serán conservados durante los próximos 12 meses, pudiendo solicitar la eliminación de los mismos cuando lo consideres oportuno, para ello sólo tendrás que enviar un email a [rrhh@luckia.com](mailto:rrhh@luckia.com), indicando tu nombre completo y número de DNI, junto con tu solicitud de borrado de información de la prueba.
5. Los resultados de esta prueba tienen por objeto reforzar la visión que los reclutadores tengan de tu perfil, así como definir un perfil profesional, que nos ayude a desarrollarte áreas de mejora, en caso de ser incorporado, que te puedan ayudar a evolucionar y mejorar como profesional Luckia.

Para la realización de este estudio, M.E.R.C.E., se establecieron preguntas obligatorias a los sujetos de aplicación con el objetivo de verificación y análisis, las cuales serán eliminadas una vez sea pasado a productivo, es por ello que el candidato una vez acceda al enlace de *google forms*, tendrá que identificarse con el ID facilitado por el técnico de selección (en el correo que se le haga llegar) en lugar del nombre con el objetivo de mantener el anonimato del candidato en caso de extravío del futuro informe, así mismo no tendrá que indicar su edad por ser un dato que puede generar discriminación y no aporta información complementaria relevante al resultado de la prueba.

## 6. Propuesta de aplicación/mejora

Luckia se ha caracterizado históricamente por empoderar a sus trabajadores en el desempeño de sus funciones, dejando implantar nuevas metodologías de trabajo, siempre que se respetasen los procedimientos ya establecidos, y estas nuevas mejoras no fueran en contra de los valores de la compañía.

Es por ello, que se presentará a la Responsable corporativa de selección el siguiente plan de intervención y mejora:

### Plan de mejora de las herramientas de reclutamiento, en el proceso de selección Luckia

Es creatividad e innovación uno de los valores corporativos de la compañía, que en estos tiempos de cambios, donde toda empresa debe adaptarse cada vez más rápido a su entorno, coge más fuerza y es más necesaria de cara a optimizar recursos y procesos, así como minimizar errores.

#### Introducción

Luckia define creatividad e innovación como:

1. *“Trabaja con un enfoque original, tratando siempre de mejorar los procesos, productos y servicios.*
2. *Plantea soluciones variadas a los desafíos del negocio para ofrecer experiencias novedosas a nuestros clientes.*
3. *Fomenta la generación de ideas entre sus compañeros.”*

Es por ello, que dentro del proceso de selección, se ha buscado optimizar los recursos disponibles y replantearnos las posibles intervenciones en cada una de las fases del proceso de selección en las cuales un reclutador interviene.



Como resultado, esta intervención propondrá aportar valor en una fase del proceso de selección que hasta el momento no lo hacía, como era la convocatoria del candidato a la primera entrevista virtual o presencial.

### Objetivo

El objetivo principal es apoyar la decisión de los reclutadores en el proceso de selección de personal, aportando información competencial del candidato de forma previa a la primera entrevista virtual o presencial, para de esta forma poder ayudar al técnico de selección a orientar la entrevista en base a unos resultados previos.

### Situación actual

El proceso de selección de Luckia, se muestra como un proceso cuidado y empoderado dentro de la compañía, donde el técnico de selección siempre tiene la capacidad de tomar las decisiones que considere más acertadas sobre los candidatos entrevistados.

Para el ejercicio de su trabajo el reclutador cuenta con las siguientes herramientas de trabajo:

- Portal de empleo de la compañía.
- Perfiles de contratación en webs de empleo.
- Portal web para gestionar las candidaturas.
- Test de personalidad: Big Five factor Q ( BFQ)
- Ordenador.
- Herramientas ofimáticas.
- Teléfono.

Es por ello, que en la actualidad cuenta con los equipamientos necesarios para el desarrollo de su labor, lo que unido al empoderamiento otorgado por la compañía, el técnico de selección de Luckia cuenta con todo lo necesario para poder desempeñar su labor cumpliendo las exigencias de un entorno como el actual.

Dentro del procedimiento de selección de la compañía (anexo VI) se establece que el cuestionario de personalidad, sea aplicado por los reclutadores tras la realización de la entrevista personal o virtual, a todos los candidatos aptos o con dudas sobre su adecuación al puesto, para de esta forma poder disponer un perfil más completo del candidato, de forma previa a su envío a segunda entrevista con los managers de negocio.

Pese a todo lo anterior, se ha detectado que factores como la carga de trabajo, la falta de formación y/o información han generado que la utilización del cuestionario de personalidad BFQ que se está aplicando tenga escasa efectividad dentro del proceso de selección.

La baja efectividad viene dada, por aplicar el test en fases del proceso de selección donde el reclutador ya no tiene capacidad de decisión, debido a que se está realizando a candidatos finalistas, donde ya la decisión recae sobre los responsables de zona o responsables de negocio, o incluso ya a candidatos que va a ser contratados.

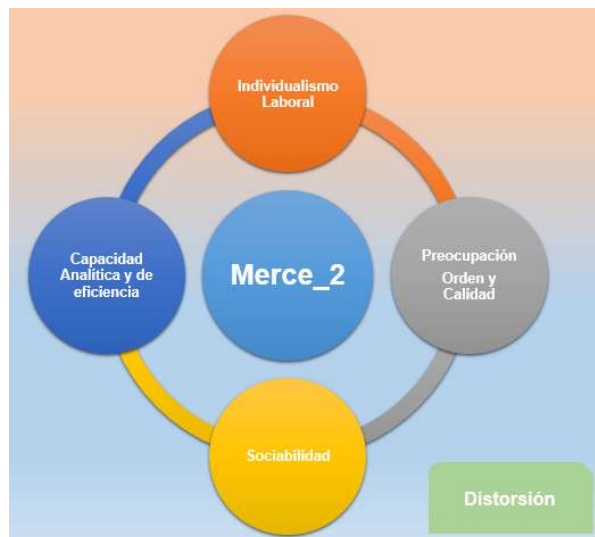
Por todo ello, se ha convertido en un cuestionario administrativo que al ser exigido para poder iniciar el proceso de contratación, se realiza sin ser evaluados sus resultados.

### Propuesta de intervención

La compañía debe ser capaz de poner en valor el test de personalidad que desee aplicar, con formación sobre la herramienta y apoyo en su interpretación, para que de esta forma los reclutadores de la compañía, no ejerzan de freno en la utilización de esta herramienta tan útil dentro del proceso de selección.

De la misma forma, debido al coste que supondría realizar un test como el BFQ a todos los candidatos de forma previa a la primera entrevista, se ha diseñado un cuestionario que pueda ocupar el vacío de información competencial que tiene un reclutador previo a la entrevista de selección.

El cuestionario Merce\_2 (Anexo X), ha sido diseñado teniendo en cuenta los valores corporativos de Luckia y las competencias que en la actualidad se valoran en el proceso de selección, mostrando como resultado, tras un análisis exhaustivo y riguroso, 5 factores, representados en la gráfica 7.



Gráfica 7: Factores del cuestionario Merce\_2

Podemos definir los 5 factores resultantes del cuestionario Merce\_2 como:

- **Individualismo laboral:** Este factor nos denota un rasgo individualista, con baja persistencia, pudiendo denotar en sus factores más elevados una baja tolerancia al estrés.
- **Sociabilidad:** Orientación personal para tratar con personas (clientes internos y externos)
- **Preocupación por el orden y la calidad:** predisposición para mantener el orden en pro del objetivo de eficacia y calidad en las tareas a desempeñar.
- **Capacidad analítica y de eficacia:** Tendencia hacia el análisis y preparación de las tareas o proyectos previa a la ejecución, orientando sus acciones hacia la eficiencia.
- **Distorsión:** Intención de alterar la visión que ofrece el test, de forma intencionada o no, sobre sí mismo.

El cuestionario Merce\_2, consta de 25 preguntas, y una duración estimada de realización de 10 minutos, lo que lo hace ágil de cara a su realización por el candidato de forma previa a la entrevista. Como propuesta de implantación inicial, se ofrece la realización del mismo a través de la plataforma de formularios gratuita de *google*, y la integración total dentro del proceso de selección de Luckia (Anexo XII), para ello solo habría que añadir en el email de citación a la entrevista personal o virtual el enlace de acceso al cuestionario junto con su identificador (para garantizar el confidencialidad del candidato) para su realización de forma previa a la entrevista.

El reclutador deberá acceder al formulario a través de *google*, para poder descargar los resultados y volcarlos (copiar y pegar) en la hoja de cálculo de corrección (Anexo XIII) la cual, de forma automática mostrará los resultados. Este proceso tiene una duración estimada de 5 minutos.

Por todo ello, vemos como efectivamente estamos creando un nuevo paso dentro del proceso de selección de personal, pero al estar integrado dentro del ya existente de citación, la carga de trabajo real y total por candidato es ligeramente superior a 5 minutos, lo cual se considera asequible, teniendo en cuenta que el resultado de esta prueba podrá ayudar en la toma de decisión del reclutador y por tanto ayudar a maximizar el éxito de la selección de la compañía.

#### Seguimiento y desarrollo

Debido a la situación actual de incertidumbre, con motivo de la Covid-19, se estima que la carga en selección de personal del presente año será baja en comparación con años anteriores, motivo por el cual se determina que el proceso de evaluación y seguimiento será más amplio del que podría establecerse en situaciones “normales”.

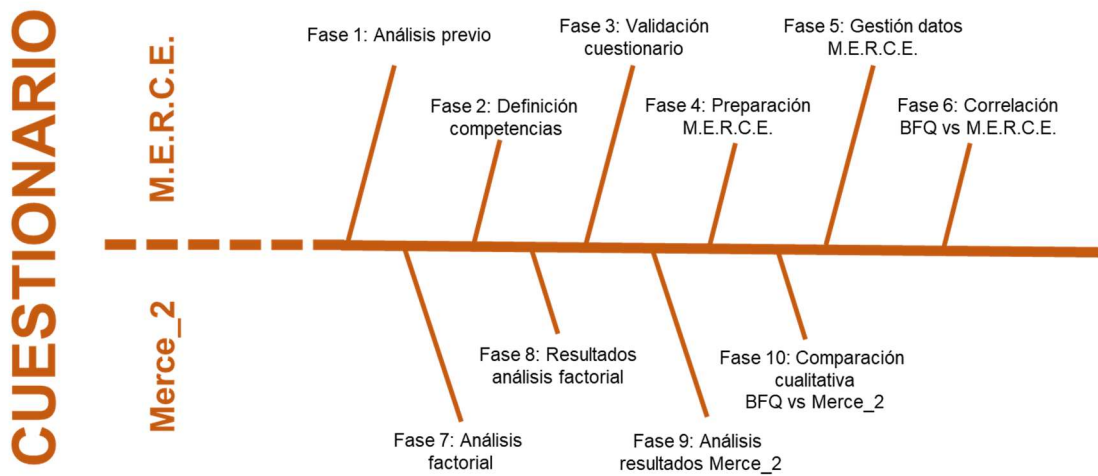
Para evaluar el ajuste del cuestionario a los perfiles de Luckia, se fija todo el ejercicio 2021 como periodo de prueba de Merce\_2, siendo necesaria una reunión a final de año, para definir fortalezas y áreas de mejora de la prueba, así como posibles acciones de desarrollo de la misma, como podría ser la digitalización del cuestionario a través de una web propia, con reporte directo al email del reclutador tras la realización del test por parte del candidato, proyecto que podría ser asumido por el departamento TIC de la compañía.

## 7. Referencias Bibliográficas

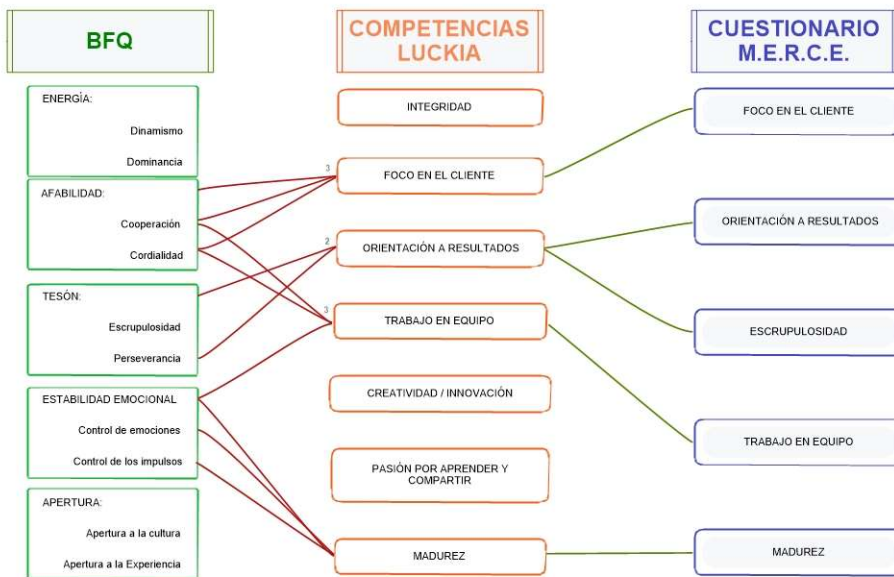
- Análisis factorial | Factum. (2016, enero 8). <https://www.factum.com/analisis-factorial/>
- Arnold-Cathalifaud, Marcelo, Thumala Dockendorff, Daniela y Urquiza Gómez, Anahí (2008) "Algunos efectos de procesos acelerados de modernización: solidaridad, individualismos y colaboración social."
- Barbaanelli, L. Borgogni - Manual "Big Five" BfQ - Tea Ediciones (2007)
- BERNAL GUERRERO, Antonio. Universidad de Sevilla. El constructo "madurez personal" como competencia y sus posibilismos pedagógicos. Recuperado 21/11/2020 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/719062.pdf>
- Chiavenato, I. (s. f.). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 518.
- Directrices Internacionales para el uso de los Test. Colegio Oficial de Psicólogos Comisión Internacional de Tests (ITC). Recuperado 19 de noviembre del 2020. [https://www.intestcom.org/files/guideline\\_test\\_use\\_spanish.pdf](https://www.intestcom.org/files/guideline_test_use_spanish.pdf)
- F. Salgado, Jesús y Moscoso, Silvia, Universidad de Santiago de Compostela en su trabajo "Selección de personal en la empresa y las APP: de la visión tradicional a la visión estratégica."
- Fernández, H. (s. f.). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. 16.
- Ferrando, Pere Joan, Anguiano-Carrasco, Cristina (2010) "El análisis factorial como técnica de investigación en psicología" - Consejo general de colegios oficiales de psicólogos
- Gil, Alfonso J, Carrillo, Francisco J. "La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje." - Universitat Politècnica de Catalunya.
- JyH Ming Ting-Ding y Déniz-Déniz, M<sup>a</sup> de la Cruz, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, "La selección de personal como un proceso Ético y eficiente. El caso de la entrevista personal" - <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234959.pdf>
- Lee Cruz, Esther - "Linkedin Talent Solutions - Selección de personal basado en datos" - LinkedIn - <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/site/pdf/playbooks/linkedin-data-driven-recruiting-ebook.pdf>
- Martínez-Correa -Optimismopesimismo disposicional y estrategias de.pdf. (s. f.). Recuperado 17 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72718110.pdf>
- Osca, A. y García Salmones, L. "¿Cómo perciben los candidatos los proceso de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993) - Biblioteca UOC
- Pedrosa, Ignacio, Celis-Atenas, Karem, Suárez-Álvarez, Javier, García-Cueto, Eduardo, & Muñiz, José. (2015). Cuestionario para la evaluación del optimismo: Fiabilidad y evidencias de validez. *Terapia psicológica*, 33(2), 127-138. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082015000200007>
- The International Test Commission (ITC) Website. (s. f.). Recuperado 19 de noviembre de 2020, de <https://www.intestcom.org/page/16>
- Velasco Salamanca, M., Londoño Pérez, C., & Alejo Castañeda, I. (2015). Validación del cuestionario de optimismo disposicional usando la teoría de respuesta al ítem. *Diversitas*, 10(2), 275. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0002.06>

## 8. Índice de tablas y gráficas

### 8.1. Gráfica 1: Evolución metodológica Cuestionario



### 8.2. Gráfica 2: Análisis competencias BFQ – Luckia – M.E.R.C.E.



8.3. Gráfica 3: Análisis valores y niveles M.E.R.C.E. – BFQ



\* Datos expresados en percentiles  
 \*\* Datos expresados en cuartiles

8.4. Tabla 1: Población estudio en comparativa BFQ y M.E.R.C.E.

EDAD	FORMACION	SEXO		Total general
		M	V	
26 a 35 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	4	7	11
	Máster	3	2	5
<b>Total 26 a 35 años</b>		<b>8</b>	<b>9</b>	<b>17</b>
36 a 45 años	Secundaria	1		1
	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)		1	1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	1	1	2
	Máster		3	3
<b>Total 36 a 45 años</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
46 a 55 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Ciclo Medio (F.P. 1)		1	1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	1	1	2
	Máster	1		1
<b>Total 46 a 55 años</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
56 a 65 años	Formación básica	1		1
	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura		1	1
<b>Total 56 a 65 años</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Total general</b>		<b>15</b>	<b>17</b>	<b>32</b>

8.5. Gráfica 4: Valores comparables M.E.R.C.E. – BFQ

## Nuevo cuestionario vs BFQ

### Foco en el cliente

#### Afabilidad:

- Cooperación
- Cordialidad

### Escrupulosidad

- Escrupulosidad

### Orientación a resultados

#### Tesón:

- Perseverancia

### Madurez

#### Estabilidad Emocional:

- Control de emociones
- Control de impulsos

### Trabajo en equipo

#### Afabilidad:

- Cooperación
- Cordialidad

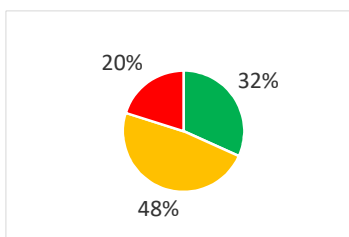
### Leyenda

Letra azul: Nueva competencia a evaluar

Letra verde: Dimensión BFQ

Letra verde sin subrayado: subdimensión BFQ

8.6. Gráfica 5: % encaje resultados BFQ – M.E.R.C.E.



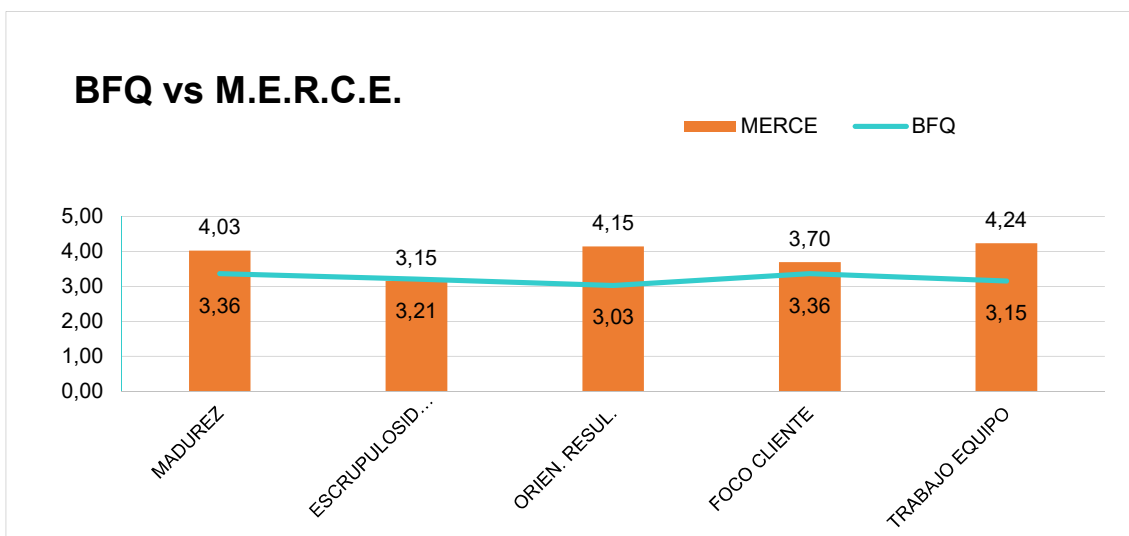
8.7. Tabla 2: Encaje resultados BFQ – M.E.R.C.E. por niveles y competencias

	Mismo nivel	1 nivel desviación	Más de un nivel de desviación	respuestas
<b>MADUREZ</b>	30%	48%	21%	33
<b>ESCRUPULOSIDAD</b>	45%	45%	9%	33
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	21%	52%	27%	33
<b>FOCO EN EL CLIENTE</b>	33%	55%	12%	33
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	27%	39%	33%	33
	32%	48%	21%	

8.8. Tabla 3: Comparativa consolidada resultados BFQ – M.E.R.C.E.

	Promedio	Desviación (BFQ - M.E.R.C.E.)	Desviación global
MADUREZ BFQ	3,36	<b>-0,67</b>	<b>-0,63</b>
MADUREZ MERCE	4,03		
ESCRUPULOSIDAD BFQ	3,21	<b>0,06</b>	
ESCRUPULOSIDAD MERCE	3,15		
ORIEN. RESULT. BFQ	3,03	<b>-1,12</b>	
ORIEN. RESULT. MERCE	4,15		
FOCO CLIENTE BFQ	3,36	<b>-0,33</b>	
FOCO CLIENTE MERCE	3,70		
TRABAJO EQUIPO BFQ	3,15	<b>-1,09</b>	
TRABAJO EQUIPO MERCE	4,24		

8.9. Gráfica 6: Gráfica comparativa resultados consolidados BFQ – M.E.R.C.E





8.10. Tabla 4: Población estudio Merce\_2.

EDAD	FORMACION	SEXO		Total general
		M	V	
26 a 35 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	2	4	6
	Máster	6	5	11
<b>Total 26 a 35 años</b>		<b>9</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
36 a 45 años	Formación básica (Primaria)	1		1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	1	1	2
	Máster		3	3
	Secundaria		1	1
<b>Total 36 a 45 años</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
46 a 55 años	Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)	1		1
	Ciclo Medio (F.P. 1)		1	1
	Grado / Diplomatura / Licenciatura	2	1	3
<b>Total 46 a 55 años</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
56 a 65 años	Grado / Diplomatura / Licenciatura		1	1
	Secundaria	2		2
<b>Total 56 a 65 años</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>Total general</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>33</b>

8.11. Tabla 5: Factor 1 resultante del análisis factorial

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
28	FACTOR 1	0,784		Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un proyecto <b>solo</b> .	TRABAJO EN EQUIPO
9	FACTOR 1	-0,735	INVERSO	Cuando veo a un compañero de otro departamento agobiado le <b>ofrezco mi ayuda</b> .	TRABAJO EN EQUIPO
6	FACTOR 1	-0,725	INVERSO	El secreto para conseguir mis metas es <b>persistir, persistir y persistir</b> .	ORIENTACION A RESULTADOS
31	FACTOR 1	0,708		En alguna ocasión he dado por <b>perdido</b> un proyecto/objetivo <b>antes de tiempo</b> .	ORIENTACION A RESULTADOS
20	FACTOR 1	-0,687	INVERSO	Me siento más <b>feliz</b> trabajando en <b>equipo</b> , que de manera individual.	TRABAJO EN EQUIPO
24	FACTOR 1	0,656		En ocasiones prefiero <b>trabajar solo</b> en un proyecto para llegar al objetivo a tiempo.	TRABAJO EN EQUIPO
22	FACTOR 1	0,596		Creo que es <b>normal/habitual</b> que podamos <b>llorar</b> en el trabajo por el estrés.	MADUREZ

## 8.12. Tabla 6: Factor 2 resultante del análisis factorial

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
5	FACTOR 2	0,834		Cuando me asignan un proyecto, <b>lo primero</b> que hago es ordenar la documentación.	ESCRUPULOSIDAD
25	FACTOR 2	0,747		Me gusta organizar mi lugar de trabajo <b>antes de empezar</b> a trabajar.	ESCRUPULOSIDAD
36	FACTOR 2	0,678		Me preocupa perder a un cliente cuando tiene un <b>problema</b> .	FOCO EN EL CLIENTE
30	FACTOR 2	0,538		Creo que los demás me ven como una <b>persona meticulosa</b> .	ESCRUPULOSIDAD
34	FACTOR 2	0,514		Cuando veo un puesto de trabajo desordenado, pienso en cómo <b>mejorarlo</b> .	ESCRUPULOSIDAD

## 8.13. Tabla 7: Factor 3 resultante del análisis factorial

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
26	FACTOR 3	0,844		<b>Nunca</b> me he rendido.	ORIENTACION A RESULTADOS / DISTORSION
11	FACTOR 3	0,799		<b>Nunca</b> he perdido el control en mis respuestas y/o gestos ante un cliente/compañero, por teléfono o en persona.	DISTORSION
17	FACTOR 3	0,732		<b>Nunca</b> he cortado una llamada telefónica en medio de una discusión o enfado.	DISTORSION
38	FACTOR 3	-0,489	INVERSO	<b>No me gusta</b> que otro compañero trabaje con mis cosas.	ESCRUPULOSIDAD

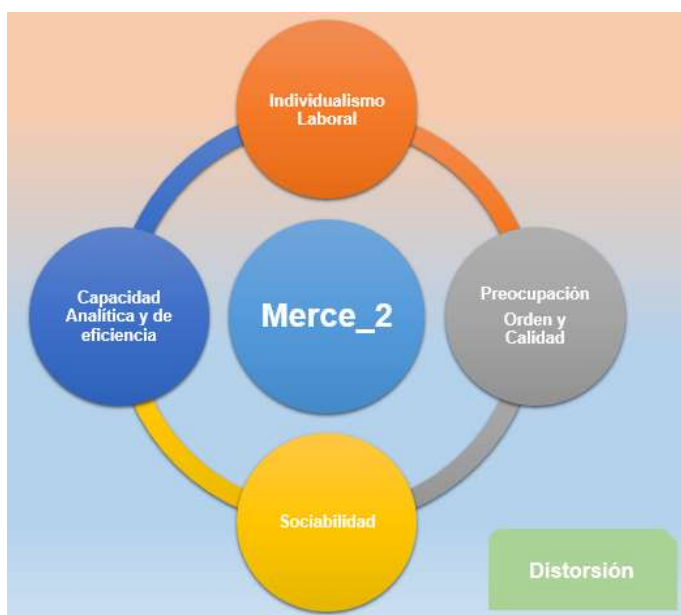
## 8.14. Tabla 8: Factor 4 resultante del análisis factorial

Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
13	FACTOR 4	0,924		<b>Tratar con</b> clientes hace que el día de trabajo se pase más rápido.	FOCO EN EL CLIENTE
8	FACTOR 4	0,715		Entre las cosas que más me gustan de mi trabajo es <b>tratar con</b> clientes.	FOCO EN EL CLIENTE
14	FACTOR 4	0,586		Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un <b>proyecto con</b> compañeros.	TRABAJO EN EQUIPO
40	FACTOR 4	-0,562	INVERSO	Cuando fallo en una tarea, soy capaz de reponerme rápido y afrontar la siguiente con la misma <b>energía y fuerza</b> .	ORIENTACION A RESULTADOS

8.15. Tabla 9: Factor 5 resultante del análisis factorial

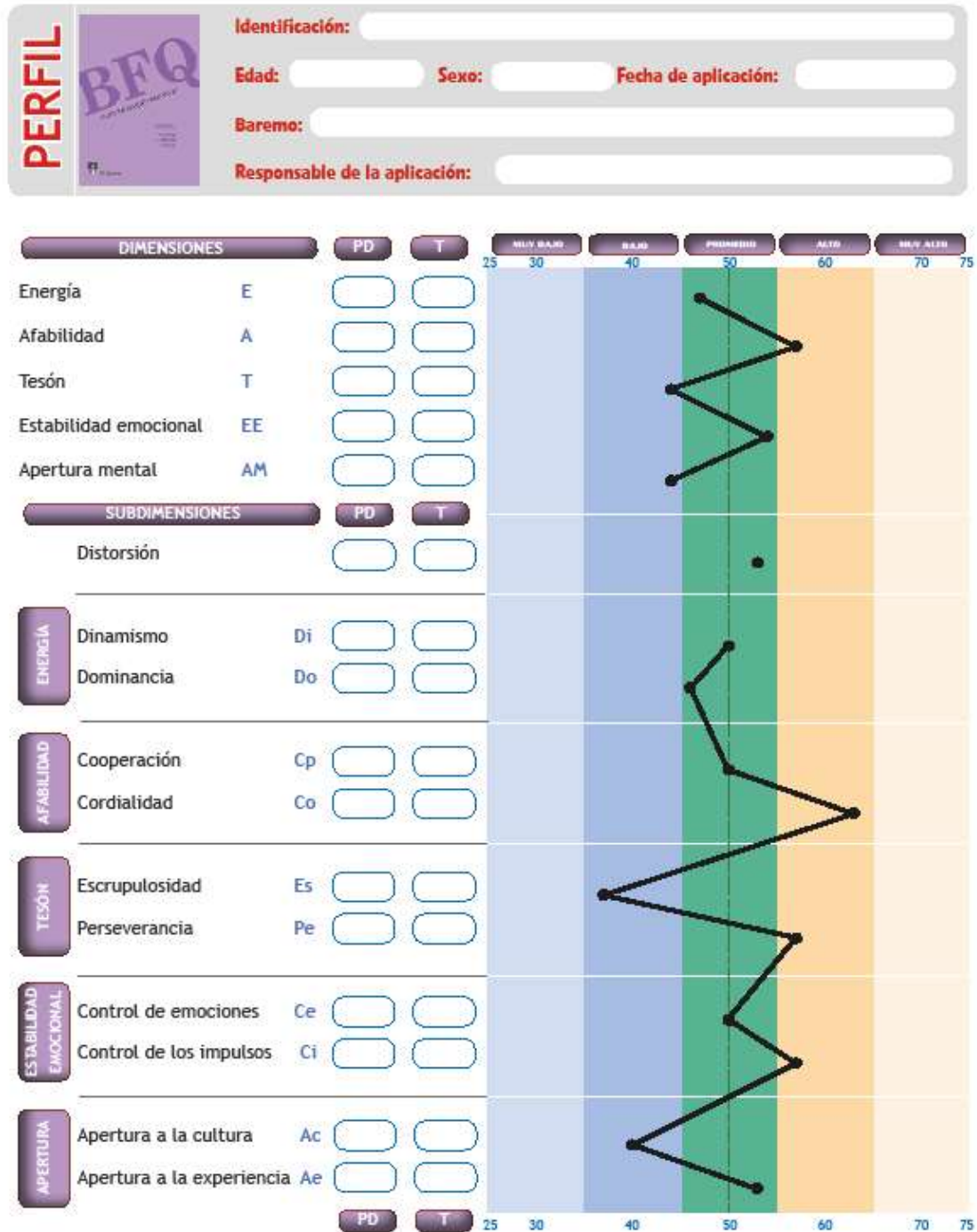
Nº ITEM	FACTOR	VALORACION	INVERSO	PREGUNTA CUESTIONARIO	COMPETENCIA M.E.R.C.E
10	FACTOR 5	0,808		He <b>reflexionado</b> en diversas ocasiones sobre las prioridades en mi vida.	MADUREZ
42	FACTOR 5	0,765		La gente debería dejar las cosas en el <b>mismo lugar</b> en el que las ha encontrado.	ESCRUPULOSIDAD
7	FACTOR 5	0,706		Cuando se elige un plan o propuesta, no me importa que se elija la opción de mis compañeros <b>si es la mejor</b> .	TRABAJO EN EQUIPO
27	FACTOR 5	0,530		Es más importante poner orden, que atender al cliente, ya que me ayudará a ser <b>más efectivo</b> después.	ESCRUPULOSIDAD
16	FACTOR 5	0,504		Los conflictos con clientes, <b>son normales</b> , solo hay que escucharles y ayudarles.	FOCO EN EL CLIENTE

8.16. Gráfica 7: Factores del cuestionario Merce\_2



## 9. Anexos

### Anexo I – Ejemplo informe BFQ



Nota: T, escala típica con media=50 y Dt=10.

A tu izquierda encontrarás la dirección psicológica:  
[www.teaadicciones.com](http://www.teaadicciones.com)



## Anexo II – Valores Luckia

### Valores Luckia



## Anexo III – Cuestionario M.E.R.C.E.

### “Cuestionario situacional de Competencias - M.E.R.C.E

El cuestionario M.E.R.C.E. de competencias, esta englobado dentro del Trabajo Fin del Master de Dirección y Gestión de Recursos Humanos de Jesús Maquieira García, realizado en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

M.E.R.C.E. es un cuestionario situacional, que se compone de 43 preguntas diseñadas para la medición de competencias.

Condiciones ambientales para la realización el cuestionario:

- Debes encontrarte en un ambiente tranquilo que te permita concentrarte en el contenido de las preguntas planteadas.
- Disponer de conexión a internet estable.
- El presente cuestionario no tiene tiempo límite para su realización pero tiene una duración estimada de 20', por lo que es importante que puedas disponer de al menos dicho tiempo para la realización del mismo.

Instrucciones de cumplimentación:

- Durante la realización de la prueba te encontraras afirmaciones en pasado, presente y futuro, sobre las cuales deberás reflexionar sobre el encaje que puedan tener en ti.
- Durante toda la prueba se responderá en base a la misma escala, que es:

- 1.- Completamente FALSO para mí
- 2.- Bastante FALSO para mí
- 3.- Ni VERDADERO ni FALSO para mí
- 4.- Bastante VERDADERO para mí

## 5.- Completamente VERDADERO para mí

- Es fundamental responder con SINCERIDAD todas las preguntas, ya que el único fin de este cuestionario es aflorar tu nivel en las competencias evaluadas, siempre con la máxima discreción y total anonimato. Es aconsejable responder de forma rápida con la primera respuesta que te venga a la mente.

Esta prueba mide competencias, lo que conlleva que no existan preguntas verdaderas, ni preguntas falsas, tenga en cuenta que una afirmación puede ser completamente Verdadera para Usted, y completamente Falsa para otra persona, ya que las personalidades son diferentes, y esta circunstancia es completamente normal.

Para la realización del Trabajo Fin de Master, solo se mostrarán resultados consolidados, NUNCA se identificarán resultados personales.

Para cualquier información complementaria puedes contactar en el email [jgarciamaq@uoc.edu](mailto:jgarciamaq@uoc.edu)

**Dirección de correo electrónico:**

## ¿Empezamos?

*"Conocer bien a los demás es inteligente, conocerse bien a uno mismo es Sabiduría"* Albert Einstein

**Nombre y Apellidos:**

**Indica tu rango de edad:**

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- 56 a 65 años
- Más de 65 años

**Nivel Formativo máximo finalizado:**

- Formación básica (Primaria)
  - Secundaria
  - Ciclo Medio (F.P. 1)
  - Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)
  - Grado / Diplomatura / Licenciatura
  - Máster
  - Doctorado
1. **La demanda de un cliente, siempre tendrá prioridad, independientemente de las tareas que esté realizando.**
  2. **Me gusta cumplir objetivos y estar en el top de cumplimiento de objetivos de la compañía.**
  3. **Digo lo que pienso, aunque pueda doler a los demás.**
  4. **Es más fácil ganarse a un cliente intentando solucionar un conflicto, que en el día a día.**
  5. **Cuando me asignan un proyecto, lo primero que hago es ordenar la documentación.**
  6. **El secreto para conseguir mis metas es persistir, persistir y persistir.**

7. Cuando se elige un plan o propuesta, no me importa que se elija la opción de mis compañeros si es la mejor.
8. Entre las cosas que más me gustan de mi trabajo es tratar con clientes.
9. Cuando veo a un compañero de otro departamento agobiado le ofrezco mi ayuda.
10. He reflexionado en diversas ocasiones sobre las prioridades en mi vida.
11. Nunca he perdido el control en mis respuestas y/o gestos ante un cliente/compañero, por teléfono o en persona.
12. No me doy por vencido ante un obstáculo, persisto hasta cumplir con mi objetivo.
13. Tratar con clientes hace que el día de trabajo se pase más rápido.
14. Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un proyecto con compañeros.
15. Si alguien desordena un espacio común, le traslado mi visión sobre cómo debería estar organizado.
16. Los conflictos con clientes, son normales, solo hay que escucharles y ayudarles.
17. Nunca he cortado una llamada telefónica en medio de una discusión o enfado.
18. Creo que me definirían como una persona luchadora.
19. Soy consciente y acepto que no todas las personas piensen bien sobre mi.
20. Me siento más feliz trabajando en equipo, que de manera individual.
21. Hay muchos más clientes buenos que malos.
22. Creo que es normal/habitual que podamos llorar en el trabajo por el estrés.
23. Cuando creo que no se puede hacer algo, no insisto más.
24. En ocasiones prefiero trabajar solo en un proyecto para llegar al objetivo a tiempo.
25. Me gusta organizar mi lugar de trabajo antes de empezar a trabajar.
26. Nunca me he rendido.
27. Es más importante poner orden, que atender al cliente, ya que me ayudará a ser más efectivo después.
28. Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un proyecto solo.
29. He reflexionado sobre como quiero que me recuerden los demás.
30. Creo que los demás me ven como una persona meticulosa.
31. En alguna ocasión he dado por perdido un proyecto/objetivo antes de tiempo.
32. Creo que la vida ha sido injusta conmigo.
33. Es posible ganarse a un cliente en un conflicto.
34. Cuando veo un puesto de trabajo desordenado, pienso en cómo mejorarlo.
35. Siempre me he llevado bien con todos mis compañeros de clase y/o trabajo.
36. Me preocupa perder a un cliente cuando tiene un problema.
37. Mis excompañeros de trabajo, dirían que soy un gran compañero de trabajo.
38. No me gusta que otro compañero trabaje con mis cosas.
39. Rara vez tomo decisiones en caliente, sin pensar en los pros y contras.
40. Cuando fallo en una tarea, soy capaz de reponerme rápido y afrontar la siguiente con la misma energía y fuerza.
41. He salido fuera de horas de trabajo muchas veces por ayudar a compañeros.
42. La gente debería dejar las cosas en el mismo lugar en el que las ha encontrado.
43. Me siento afortunado con lo que tengo en la vida.

**Muchas gracias por tu colaboración!!”**

*Nota: No se agrega la escala de respuesta por ser la detallada en la introducción de la prueba para todas las preguntas.*

## **Anexo IV – Hoja de cálculo de corrección M.E.R.C.E.**

<https://drive.google.com/file/d/1cqW5rN7uHpLwj8SD5HVGfJcS7VoXpz6S/view?usp=sharing>

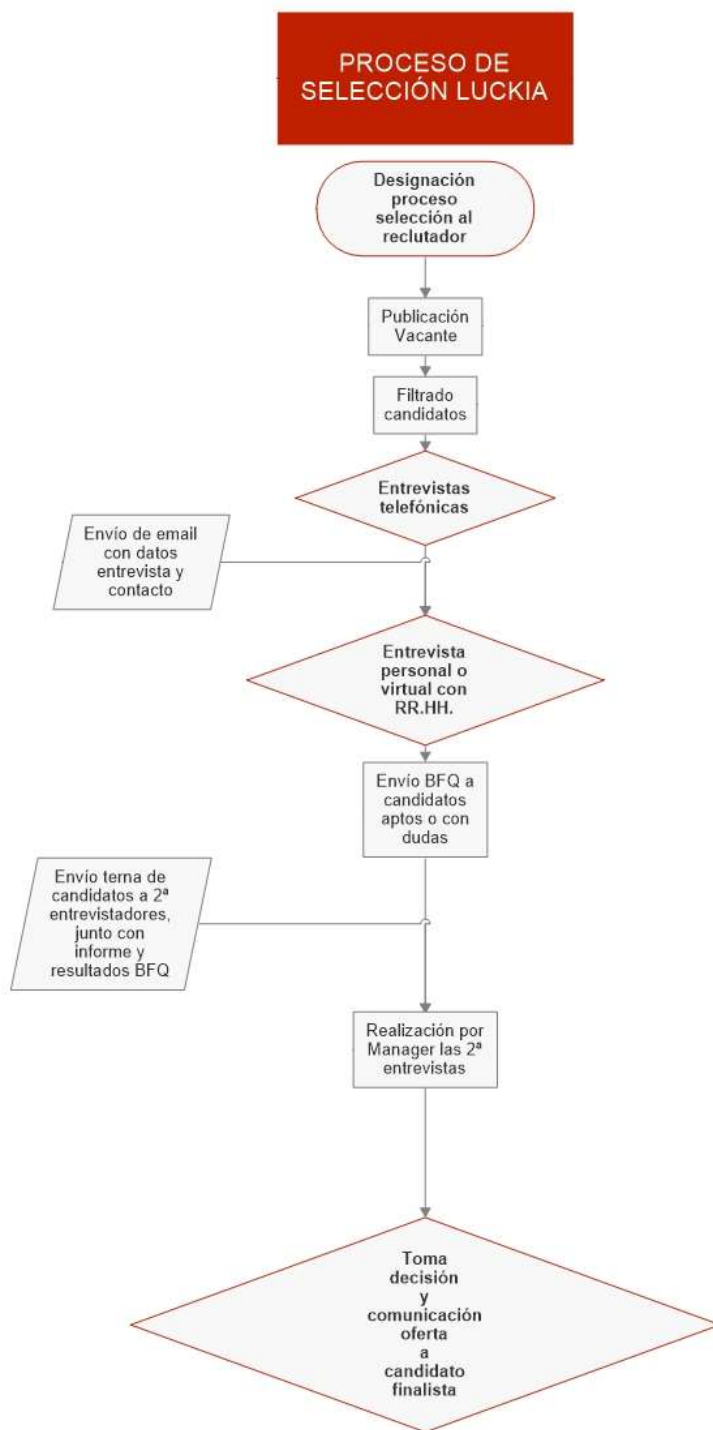
*Accesible a través de google, previo login con cuenta correo UOC*



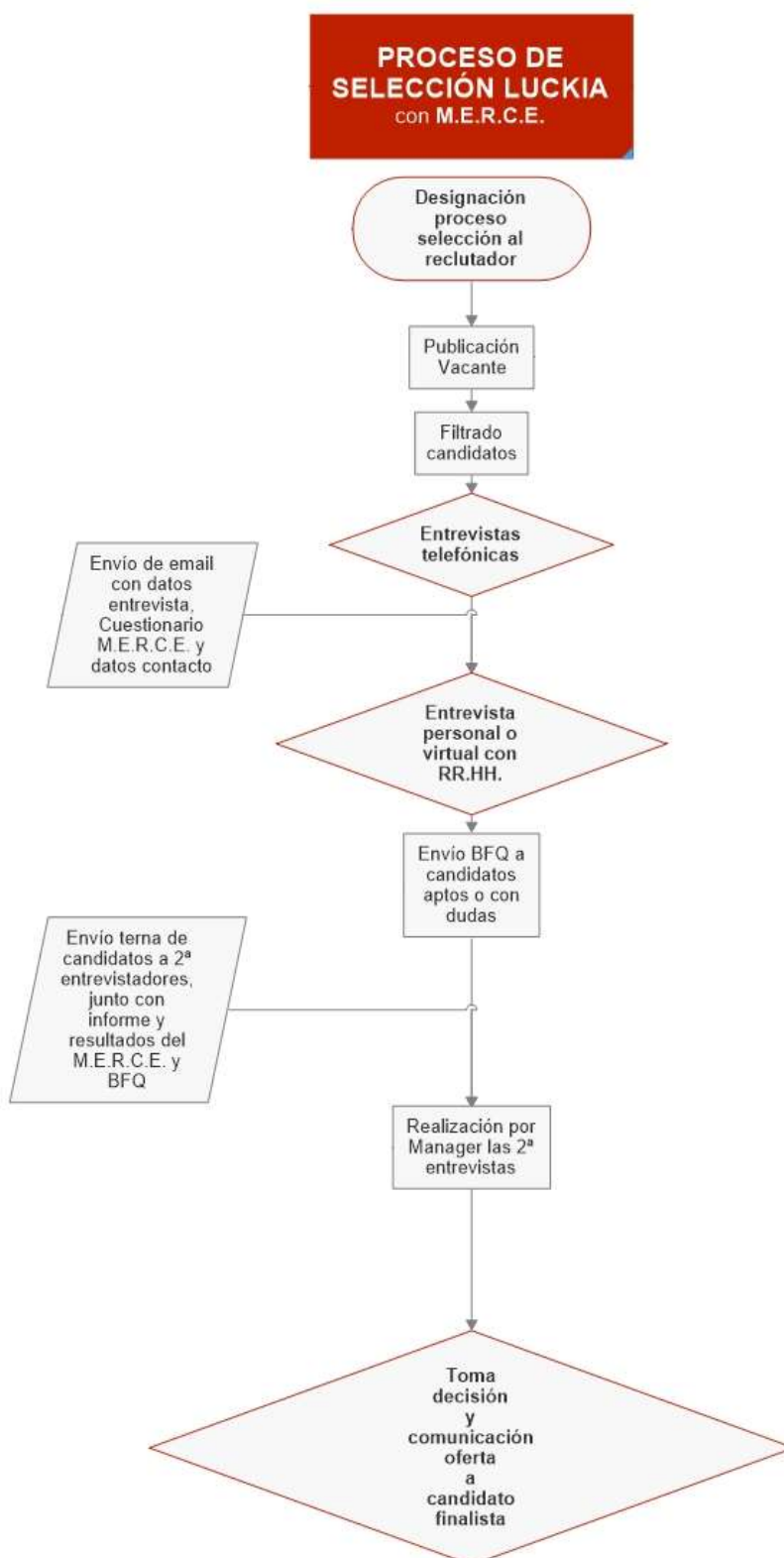
## Anexo V – Informe tipo M.E.R.C.E.

<b>M.E.R.C.E. - Cuestionario Competencias</b>	
Nombre y Apellidos:	JESUS MAQUIEIRA GARCIA
Indica tu rango de edad:	36 a 45 años
Nivel Formativo máximo finalizado:	Máster
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PERCENTIL</b>
MADUREZ	65
ESCRUPULOSIDAD	37
ORIENTACION A RESULTADOS	68
FOCO EN EL CLIENTE	71
TRABAJO EN EQUIPO	71
DISTORSION	0
<p>Gráfica Resultados M.E.R.C.E.</p>	
<b>MADUREZ</b>	
Puntuación	<b>65</b> <b>Alta</b>
<p>Con una puntuación <b>Alta</b> obtenida en madurez, nos podría indicar que en situaciones estresantes sería capaz de controlar sus impulsos y emociones. Así mismo, denota que es una persona reflexiva con capacidad de relativizar.</p>	
<b>ESCRUPULOSIDAD</b>	
Puntuación	<b>37</b> <b>Baja</b>
<p>Con la puntuación <b>Baja</b> obtenida, vemos como el orden y la organización, a priori, no se presentan como una prioridad para esta persona.</p>	
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	
Puntuación	<b>68</b> <b>Alta</b>
<p>La obtención de una puntuación <b>Alta</b>, nos muestra una persona bastante perseverante y constante en los proyectos en los que se embarca.</p>	
<b>FOCO EN EL CLIENTE</b>	
Puntuación	<b>71</b> <b>Alta</b>
<p>La puntuación <b>Alta</b> obtenida, nos muestra una con capacidad para conectar con el cliente a través de su afabilidad, cooperación y cercanía.</p>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Puntuación	<b>71</b> <b>Alta</b>
<p>Según las respuestas proporcionadas, podemos indicar que su nivel de trabajo en equipo es <b>Alto</b>, denotando ser una persona con un nivel <b>Óptimo</b> de adaptación a un equipo de trabajo, así como de cooperación.</p>	
<b>DISTORSION</b>	
Puntuación	<b>0</b> <b>Nula</b>
<p>Los resultados nos muestran a una persona con una distorsión <b>Nula</b>, lo que podría indicarnos que ha contestado el cuestionario con sinceridad.</p>	

## Anexo VI – Proceso de selección Luckia



## Anexo VII – Proceso de selección Luckia con M.E.R.C.E.



## Anexo VIII – Matriz de componente rotado muestra 33 sujetos

### Análisis factorial

Matriz de componente rotado<sup>a</sup>

	Componente				
	1	2	3	4	5
ITEM31	-,744	-,133	,093	,075	,115
ITEM28	-,667	,027	,063	,031	-,418
ITEM22	-,652	,134	,220	-,092	,183
ITEM38	-,634	,089	-,136	-,066	,230
ITEM9	,613	-,006	-,019	,083	,279
ITEM6	,605	-,056	,250	,415	,351
ITEM20	,568	-,244	-,135	,287	,467
ITEM24	-,560	-,287	,276	,021	-,071
ITEM32	-,537	,253	-,066	-,062	,187
ITEM12	,497	,367	,185	,032	,019
ITEM37	,481	,122	,121	-,155	,030
ITEM21	,382	,164	,283	,285	-,220
ITEM25	-,128	,722	,150	,052	-,013
ITEM5	,076	,720	,267	-,003	,000
ITEM36	,131	,666	,022	,032	-,074
ITEM30	-,229	,605	,138	-,461	,033
ITEM3	,100	,468	-,182	-,169	-,034
ITEM23	-,342	-,437	,365	,232	-,201
ITEM15	,012	,403	,134	-,085	,349
ITEM39	,051	,372	-,132	,178	,079
ITEM42	-,220	,203	,634	-,023	,151
ITEM26	,387	-,065	,632	-,142	-,248
ITEM11	,266	-,332	,582	-,212	-,355
ITEM7	,084	,233	,574	-,016	,158
ITEM17	,118	-,018	,571	-,027	-,262
ITEM16	-,144	,049	,539	,431	,023
ITEM10	-,316	-,258	,525	,214	,354
ITEM35	,454	,098	,458	-,215	-,011
ITEM33	-,177	-,261	,366	,047	,147
ITEM13	,080	,037	,185	,786	,044
ITEM40	,185	,226	,199	-,674	-,027
ITEM8	,159	,196	,454	,547	-,085
ITEM14	,374	-,285	,009	,529	,429
ITEM43	,415	,083	-,065	,510	,017
ITEM41	,088	,321	-,077	-,504	,427

Matriz de componente rotado<sup>a</sup>

	Componente				
	1	2	3	4	5
ITEM4	-,103	-,070	,319	-,467	,280
ITEM19	-,068	,235	-,036	,249	-,081
ITEM1	-,005	-,080	,005	-,055	-,713
ITEM27	-,304	,046	,312	-,168	,596
ITEM34	-,321	,504	-,096	,091	,513
ITEM2	-,022	,336	,088	,025	-,481
ITEM29	,169	-,375	,305	-,294	,472
ITEM18	,131	,255	-,235	-,150	,447

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Quartimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

## Anexo IX – Matriz de componente rotado muestra 33 sujetos – descartando valores bajos

Matriz de componente rotado<sup>a</sup>

	Componente				
	1	2	3	4	5
ITEM28	,784	,035	,107	,016	-,074
ITEM9	-,735	,115	-,007	,086	-,014
ITEM6	-,725	-,062	,040	,414	,316
ITEM31	,708	-,164	-,296	,107	,321
ITEM20	-,687	-,332	-,163	,329	,079
ITEM24	,656	-,232	,003	,222	,149
ITEM22	,596	,162	-,248	,072	,370
ITEM5	-,041	,834	,098	,058	,082
ITEM25	,040	,747	-,008	-,099	,107
ITEM36	-,164	,678	-,140	,035	-,001
ITEM30	,225	,538	,040	-,507	,152
ITEM34	,125	,514	-,420	,053	,176
ITEM26	-,133	,014	,844	,027	,107
ITEM11	-,027	-,196	,799	-,051	,066
ITEM17	,140	,067	,732	,081	,087
ITEM38	,483	,073	-,489	,016	,183
ITEM13	,023	,089	,085	,924	-,041
ITEM8	-,044	,330	,403	,715	,058
ITEM14	-,429	-,317	-,123	,586	,067
ITEM40	-,014	,215	,278	-,562	,030
ITEM10	,103	-,240	-,052	,192	,808
ITEM42	,112	,160	,146	-,036	,765
ITEM7	-,224	,235	,262	-,129	,706
ITEM27	,098	,191	-,142	-,111	,530
ITEM16	,133	,077	,255	,445	,504

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Quartimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

## **Anexo X – Cuestionario Merce\_2**

### **“Cuestionario situacional de Competencias - Merce 2**

El cuestionario Merce\_2. de competencias, esta englobado dentro del Trabajo Fin del Master de Dirección y Gestión de Recursos Humanos de Jesús Maquieira García, realizado en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Merce\_2 es un cuestionario situacional, que se compone de 25 preguntas diseñadas para la medición de competencias.

Condiciones ambientales para la realización el cuestionario:

- Debes encontrarte en un ambiente tranquilo que te permita concentrarte en el contenido de las preguntas planteadas.
- Disponer de conexión a internet estable.
- El presente cuestionario no tiene tiempo límite para su realización pero tiene una duración estimada de 10', por lo que es importante que puedas disponer de al menos dicho tiempo para la realización del mismo.

Instrucciones de cumplimentación:

- Durante la realización de la prueba te encontraras afirmaciones a pasado, presente y futuro, sobre las cuales deberás reflexionar sobre el encaje que puedan tener en ti.
- Durante toda la prueba se responderá en base a la misma escala, que es:

1.- Completamente FALSO para mí

2.- Bastante FALSO para mí

3.- Ni VERDADERO ni FALSO para mí

4.- Bastante VERDADERO para mí

5.- Completamente VERDADERO para mí

- Es fundamental responder con SINCERIDAD todas las preguntas, ya que el único fin de este cuestionario es aflorar tu nivel en las competencias evaluadas, siempre con la máxima discreción y total anonimato. Es aconsejable responder de forma rápida con la primera respuesta que te venga a la mente.

Esta prueba mide competencias, lo que conlleva que no existan preguntas verdaderas, ni preguntas falsas, tenga en cuenta que una afirmación puede ser completamente Verdadera para Usted, y completamente Falsa para otra persona, ya que las personalidades son diferentes, y esta circunstancia es completamente normal.



Para la realización del Trabajo Fin de Master, solo se mostrarán resultados consolidados, NUNCA se identificarán resultados personales.

Para cualquier información complementaria puedes contactar en el email [jgarciamaq@uoc.edu](mailto:jgarciamaq@uoc.edu)

## ¿Empezamos?

Recuerda contestar con sinceridad.

*"Conocer bien a los demás es inteligente, conocerse bien a uno mismo es Sabiduría"*  
Albert Einstein

### Código identificativo:

#### Nivel Formativo máximo finalizado:

- Formación básica (Primaria)
- Secundaria
- Ciclo Medio (F.P. 1)
- Bachiller / Ciclo Superior (F.P. 2)
- Grado / Diplomatura / Licenciatura
- Máster
- Doctorado

- 1.- Cuando me asignan un proyecto, lo primero que hago es ordenar la documentación.
- 2.- El secreto para conseguir mis metas es persistir, persistir y persistir.
- 3.- Cuando se elige un plan o propuesta, no me importa que se elija la opción de mis compañeros si es la mejor.
- 4.- Entre las cosas que más me gustan de mi trabajo es tratar con clientes.
- 5.- Cuando veo a un compañero de otro departamento agobiado le ofrezco mi ayuda.
- 6.- He reflexionado en diversas ocasiones sobre las prioridades en mi vida.
- 7.- Nunca he perdido el control en mis respuestas y/o gestos ante un cliente/compañero, por teléfono o en persona.
- 8.- Tratar con clientes hace que el día de trabajo se pase más rápido.
- 9.- Los conflictos con clientes, son normales, solo hay que escucharles y ayudarles.
- 10.-Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un proyecto con compañeros.
- 11.-Creo que es normal/habitual que podamos llorar en el trabajo por el estrés.
- 12.-Nunca he cortado una llamada telefónica en medio de una discusión o enfado.
- 13.-Me siento más feliz trabajando en equipo, que de manera individual.
- 14.-Me gusta organizar mi lugar de trabajo antes de empezar a trabajar.
- 15.-En ocasiones prefiero trabajar solo en un proyecto para llegar al objetivo a tiempo.
- 16.-Cuando veo un puesto de trabajo desordenado, pienso en cómo mejorarlo.
- 17.-Nunca me he rendido.
- 18.-Es más importante poner orden, que atender al cliente, ya que me ayudará a ser más efectivo después.
- 19.-Se me pasa más rápido el día cuando trabajo en un proyecto solo.
- 20.-Creo que los demás me ven como una persona meticulosa.
- 21.-En alguna ocasión he dado por perdido un proyecto/objetivo antes de tiempo.
- 22.-Me preocupa perder a un cliente cuando tiene un problema.
- 23.-No me gusta que otro compañero trabaje con mis cosas.
- 24.-Cuando fallo en una tarea, soy capaz de reponerme rápido y afrontar la siguiente con la misma energía y fuerza.

**25.-La gente debería dejar las cosas en el mismo lugar en el que las ha encontrado.**

**Muchas gracias por tu colaboración!!”**

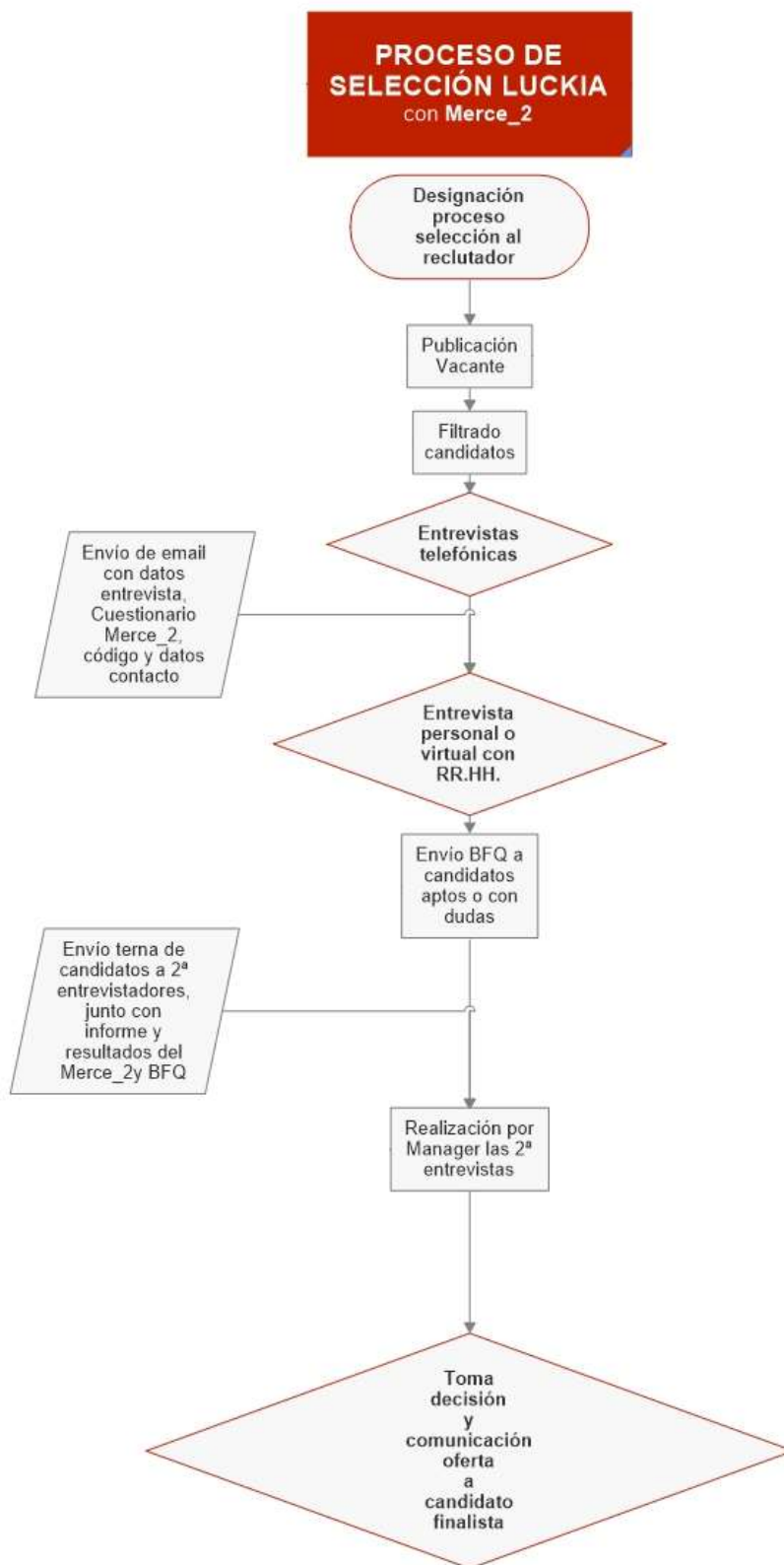
*Nota: No se agrega la escala de respuesta por ser la detallada en la introducción de la prueba para todas las preguntas.*



## Anexo XI – Informe tipo Merce\_2

Merce_2 - Cuestionario Competencias	
Nombre y Apellidos:	JES1MAQ1GAR
Nivel Formativo máximo finalizado:	Máster
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PERCENTIL</b>
INDIVIDUALISMO LABORAL	28
ORDEN Y CALIDAD	40
SOCIABILIDAD	68
ANALÍTICA Y EFICIENCIA	65
DISTORSION	0
<b>INDIVIDUALISMO LABORAL</b>	
Puntuación	<b>28</b> <b>Baja</b>
<p>Con una puntuación Baja obtenida en individualismo laboral vemos como la persona evaluada tiene, a priori, una baja predilección por trabajar de forma aislada o en solitario, lo que denota que podría sentirse mejor en puestos en equipo o con más personas alrededor.</p>	
<b>ORDEN Y CALIDAD</b>	
Puntuación	<b>40</b> <b>Baja</b>
<p>Con la puntuación Baja obtenida, vemos como el orden y la calidad a priori, no se presentan como una prioridad para esta persona.</p>	
<b>SOCIABILIDAD</b>	
Puntuación	<b>68</b> <b>Alta</b>
<p>La obtención de una puntuación Alta, nos muestra una persona bastante orientada a la sociabilidad, y al contacto con persona.</p>	
<b>CAPACIDAD ANALÍTICA Y DE EFICIENCIA</b>	
Puntuación	<b>65</b> <b>Alta</b>
<p>La puntuación Alta obtenida, nos muestra una persona con capacidad para el análisis y la eficiencia.</p>	
<b>DISTORSION</b>	
Puntuación	<b>0</b> <b>Nula</b>
<p>Los resultados nos muestran a una persona con una distorsión Nula, lo que podría indicarnos que ha contestado el cuestionario con sinceridad.</p>	

## Anexo XII – Proceso de selección Luckia con Merce\_2



## **Anexo XIII – Hoja de cálculo de corrección Merce\_2**

<https://drive.google.com/file/d/1SalM2L5FsuDBDtmFtO5m0gefcbYF8wPF/view?usp=sharing>

*Accesible a través de google, previo login con cuenta correo UOC*