

UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA COMPETENCIA DE
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA DIRECTIVOS
DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

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

P R E S E N T A A :

A D R I A N A C H A V E Z P A R D O

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ROGELIO GÓMEZ LAMA

MÉXICO, D. F.

MARZO, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por haberme dado sabiduría, fortaleza, salud, coraje, acompañarme en los momentos difíciles y permitirme llegar a la meta en este proyecto.

A MIS PADRES Y HERMANA

Porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso amor y confianza que en mí se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.

A MIS PRIMOS : CARMEN Y ALEJANDRO

Porque gracias a su apoyo y consejos, a su comprensión y confianza, a su amor y amistad incondicional, he llegado a realizar la más grande de mis metas.

A MI GRAN AMOR : PEDRO DANIEL

Como un testimonio de cariño y agradecimiento por el apoyo moral y estímulos brindados con infinito amor y confianza, por acompañarme durante mi carrera profesional y por enseñarme que no hay imposibles y que por más difícil que parezcan las adversidades de la vida, siempre se puede salir adelante.

A MIS PROFESORES Y ASESORES

Por transmitirme sus conocimientos, por su amabilidad y paciencia en reconocimiento a todo el apoyo brindado a través de mis estudios y con la promesa de seguir siempre adelante.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. COMPETENCIAS LABORALES	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Definición de competencias laborales	7
1.3 Clasificación de competencias laborales	10
1.4 Identificación y evaluación de competencias laborales	17
1.5 Certificación y normalización de competencias laborales	20
CAPÍTULO II. MEDICIÓN	
2.1 Concepto de Medición en Psicología	23
2.2 Diseño y elaboración de un instrumento psicológico	25
2.2.1 Procedimiento de construcción de un test	25
2.2.2 Características de un instrumento psicológico	27
2.3 Preparación de los reactivos de un instrumento	29
2.3.1 Reactivos de respuesta corta	30
2.3.2 Reactivos de falso y verdadero	31
2.3.3 Reactivos de aparejamiento	32
2.3.4 Reactivos de opción múltiple	32
2.3.5 Método de Likert	34
2.4 Índices de dificultad y discriminación de los reactivos	35
2.5 Confiabilidad	36
2.5.1 Tipos de confiabilidad	38
2.6 Validez	39
2.7 Estandarización	43

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL INSTITUTO

MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

3.1 Antecedentes	45
3.2 Construcción del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Competencias Directivas para la Competitividad (MEFHADIC).	46
3.3 Definición de competencias directivas	48
3.4 Diseño de la evaluación de las competencias directivas en el IMSS.	56
3.5 Evaluación de competencias.	57
3.6 Validez de los Instrumentos de evaluación de competencias Directivas.	57

CAPITULO IV. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE COMO COMPETENCIA

LABORAL

4.1 Definición de Atención y Servicio al Cliente como Competencia Laboral.	60
4.2 El concepto de cliente	65
4.2.1 Tipos de cliente	65
4.3 La satisfacción del cliente	66
4.4 El servicio	67
4.5 Importancia de la competencia atención a servicio a clientes.	69

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1 Planteamiento del problema	71
5.2 Objetivo General	71
5.3 Objetivos específicos	71
5.4 Hipótesis	72

5.5 Tipo de estudio	72
5.6 Diseño de Investigación	73
5.7 Variables	73
5.8 Muestreo	73
5.9 Población	73
5.10 Justificación	74
5.11 Procedimiento	75

CAPÍTULO VI. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO

6.1 Elaboración de ítems correspondientes a la competencia de servicio y atención al cliente.	77
6.2 Depuración de reactivos por inter-jueces	82
6.3 Valores asignados a las opciones múltiples	88
6.4 Aplicación del instrumento piloto	89
6.5 Depuración de reactivos	92
6.6 Confiabilidad del instrumento	100
6.7 Validez del instrumento	109
6.8 Elaboración de tablas normativas	111

ANÁLISIS DE RESULTADOS	115
-------------------------------	-----

CONCLUSIONES	117
---------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	122
-----------------------------------	-----

ANEXOS	125
---------------	-----

R E S U M E N

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un instrumento para evaluar el nivel de desempeño de puestos directivos respecto a la competencia de Atención y Servicio al Cliente. Se realizó con la participación de 104 trabajadores de ambos sexos, entre un rango de edad de 30 a 60 años pertenecientes a una dependencia gubernamental.

Se aplicó el mismo cuestionario para el personal directivo de nivel estratégico, táctico y operativo, con el fin de determinar y validar un instrumento para evaluar una de las competencias del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad (MEFHADIC).

INTRODUCCIÓN

El concepto de competencias surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial. La noción de competencia es un concepto recién llegado al vocabulario de los psicólogos del trabajo y más en general de los gestores de recursos humanos.

El futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello el desarrollo de competencias es una prioridad, ya que permite: analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial, evaluar el potencial de las competencias existentes y enriquecer las competencias del personal actual.

En México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o "competencia" laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

En la actualidad no se cuentan con instrumentos psicométricos que permitan medir el nivel de desempeño con base a las competencias; es por ello el interés de este proyecto de proponer un instrumento que mida la competencia de Atención y Servicio al Cliente en el personal directivo de una institución gubernamental.

En el capítulo 1 se abordan aspectos relacionados con los antecedentes dentro de los cuales destaca el surgimiento de las competencias laborales en nuestro país; también se aborda el concepto de competencia según algunos autores.

Está claro, que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas así que este capítulo expone brevemente una clasificación propuesta por diferentes autores; lo anterior abre la vía a una reflexión y a propuestas concretas sobre la identificación y evaluación de competencias así como el proceso de certificación y normalización de las mismas.

Puesto que la idea fundamental de este proyecto es proponer un instrumento de medición en el capítulo 2 se expone el concepto de medición, el resto del capítulo presenta un bosquejo de la construcción de las pruebas psicológicas; se hace hincapié en la necesidad de procedimientos estandarizados y confiables para ello se revisan también los conceptos estadísticos básicos que constituyen un requisito previo.

En capítulo 3 se aborda el Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad el cual fue desarrollado en el Instituto Mexicano del Seguro Social y es fundamental para la propuesta del instrumento de medición de la competencia de Atención y Servicio al Cliente debido a que éste debe estar dirigido a un sector de población específica; es decir para personal directivo del IMSS y debe coincidir con el formato de los instrumentos de medición de competencias que forman parte de este modelo.

Si bien es cierto que las competencias no pueden ser generalizadas para todas las organizaciones, el IMSS es una institución preocupada por la Atención y Servicio al Cliente lo cual permite que ésta sea una competencia que deba ser evaluada y desarrollada; quizá para muchas otras instituciones del sector público o privado lo consideren así, por ello en el capítulo 4 se expone el concepto y algunas otras características respecto a esta competencia.

Finalmente se describe la metodología utilizada en la investigación y para la elaboración del instrumento de evaluación, exponiendo posteriormente el análisis de resultados y las conclusiones; haciendo referencia a las sugerencias y limitaciones de este proyecto.

CAPÍTULO I.

COMPETENCIAS LABORALES

Hoy en día, las competencias constituyen los aspectos en los cuales las organizaciones deben poner especial interés en desarrollar; la mayoría de las organizaciones cambian sus procesos productivos y de trabajo para ser más competitivos, lo que las lleva a modificar los perfiles ocupacionales y a tener nuevos requerimientos de calificación de los empleados. Con ello modifican sus sistemas de selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño personal basado en competencias laborales, es por ello que este capítulo aborda los antecedentes y conceptos con referencia al tema de competencias laborales.

1.1 Antecedentes

El enfoque de competencia laboral surge como una respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas (Martínez, 2010).

En nuestro país, el tema de competencias es reciente. En otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado, por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos (Rodríguez, 2007).

Sin embargo, conocer las competencias que posee un directivo para llevar a cabo sus actividades, ayuda a predecir comportamientos en una gran variedad de

situaciones y desafíos laborales que se presentan a lo largo de su trayectoria como jefes.

El concepto de competencias surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial.

Entre los numerosos intentos de cambiar al enfoque diferencial predominante en el estudio de la inteligencia y de la personalidad, se dio lugar a un enfoque alternativo propuesto por McClelland (en: Lévy – Leboyer, 2003): propuso la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómicos del personal involucrado.

La propuesta, era recopilar e interpretar datos relevantes, detectar las carencias y lagunas que subyacen tras las dificultades descubiertas, propone un plan de actuación para conseguir las mejoras que se consideran más acertadas y procedentes. Esta es la óptica que respaldó a David C. McClelland al proponer el análisis de competencias en Psicología del Trabajo y en Recursos Humanos.

Gracias precisamente a esta nueva mentalidad, el término de competencias ha adquirido, en el curso de los últimos diez años, una gran presencia tanto en los textos como en las intervenciones referentes a la gestión de los recursos humanos.

En la actualidad nos encontramos con diferentes conceptos propuestos por varios autores e incluso por instituciones que se han encargado de regular y certificar las competencias laborales que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo o que simplemente producen o permiten el desempeño superior de una persona.

La gestión de recursos humanos cada vez tiene más necesidad de elaborar listas de competencias que correspondan estrictamente a las actividades, a las estrategias y a la cultura de la empresa.

1.2 Que son las competencias

El análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir su grado de cualificación; es decir su pericia y conocimiento en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras lo que sabes. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir sus habilidades, destrezas, sus capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar asoman su talento ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado, es el propuesto en el Diccionario de la Real Academia Española; que la establece como una “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

La competencia laboral también es considerada como una “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad” (Martínez, 2010). Es decir para que se considere a una persona como competente debe tener: conocimientos, habilidades y actitudes.

Spencer y Spencer (en: Alles, 2004), define a la competencia como una “característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar.

Seguendo a Spencer y Spencer (en: Alles, 2004), las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas del comportamiento o de pensar; que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Así mismo la autora francesa, Claude Levy-Leboyer (en: Alles, 2002), profesora de psicología del trabajo resume el tema de la siguiente manera: “Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.”

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

En México según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la “aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son esperados en el saber, el hacer y el saber-ser” (CONOCER, 1997).

Por otro lado también se entiende por competencia laboral “la expresión de las especificaciones que sirven de patron de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo” (Grados, 2001).

La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades, conocimientos y características laborales que al ser verificados en las situaciones de trabajo, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. Por lo tanto consiste en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados.

Se dice que ayuda a lograr los resultados esperados por la organización porque:

- Asegura empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
 - Permite comparar las habilidades actuales vs. las necesidades del negocio.
 - Permite racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades mas necesitadas.
 - Permite identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para asignacion a proyectos específicos.
 - Permite establecer estándares para evaluación e incentivos de los empleados.
- (Grados, 2001)

Para efectos de esta investigación las competencias laborales van a reflejar los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para la realización del trabajo efectivo y de calidad.

Cada competencia mostrará un determinado nivel de desempeño que habilita al trabajador para realizar una función productiva con un determinado grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas; de manera

que, a mayor nivel de autonomía y habilidades, corresponderá una mayor capacidad para crear, supervisar y tomar decisiones.

1.3 Clasificación de las competencias laborales

Al igual que las concepciones de competencia laboral, existen múltiples clasificaciones de las mismas propuestas por diferentes autores.

Las competencias laborales se clasifican principalmente en tres categorías de acuerdo a su naturaleza y a las capacidades que permiten desarrollar:

- **Personales:** corresponden a los atributos “del ser” y son las esperadas para el funcionamiento exitoso en el ambiente laboral.
- **Funcionales:** corresponden a los atributos relacionados con “el hacer” y necesarias para desempeñar el conjunto de roles de un cargo, o función de manera superior al promedio.
- **Técnica:** corresponden a los atributos “del saber”, y se traducen en sólidos conocimientos para el área de desempeño (SIMEGE, 2007).

También se clasifican de acuerdo al campo de dominio de su aplicación:

- **Competencias estratégicas:** Son las que están relacionadas de manera más directa con la naturaleza de la organización y que resultan fundamentales para el cumplimiento de la misión y la visión. Determinan la forma como la organización se adapta al entorno y preparan, especialmente al equipo directivo para tomar decisiones acertadas en la vía a lograr que esta adaptación sea exitosa.
- **Claves u organizacionales:** Son aquellas que están presentes en la mayor parte de los empleos de una organización con independencia del nivel jerárquico o área funcional, lo que varía es el nivel en que éstas competencias

se deben revelar en cada nivel de responsabilidad. Son condiciones de éxito para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. No son fácilmente transferibles porque son muy específicas de una organización.

Determinan las posibilidades de establecer nuevos conocimientos y de coordinar adecuadamente el conocimiento existente con el nuevo. Son competencias en el plano del “saber ser” en determinado contexto. Este grupo está conformado especialmente por habilidades, actitudes y destrezas sociales.

- **Específicas o funcionales:** Son competencias en el plano del “saber hacer”. Tienen un carácter más instrumental y permiten la realización de las tareas.

Están determinadas por las demandas del rol del cargo y por tanto son las que le dan razón de ser a un empleo específico. Suelen estar asociadas a capacidades de tipo cognoscitivo, tecnológico o metodológico. Dentro de esta categoría se inscriben las competencias llamadas técnicas y por eso se refieren a conocimientos de carácter fundamentalmente disciplinar. Se adquieren mayormente en los ámbitos académicos y laborales y en estos mismos medios se pueden perfeccionar.

- **Generativas:** Son las que favorecen el desarrollo continuo de nuevas competencias y la adaptación a través de procesos de aprendizaje. Permiten que estos nuevos aprendizajes se incorporen a las competencias existentes, generando nuevas competencias.
- **Transversales o genéricas:** Son necesarias para desempeñarse en cualquier entorno productivo y cualquier empleo, sin importar el sector económico, el nivel del cargo o del tipo de actividad, como: la responsabilidad, la orientación a la calidad, la capacidad para resolver problemas, capacidad para crear y

mantener relaciones interpersonales, dominio personal, habilidades de aprendizaje, etc.

- **De empleabilidad:** Dentro de las transversales existe esta categoría especial. Son las que habilitan a una persona para conseguir, conservar o cambiar de empleo en el mercado laboral moderno. En su conjunto representan la disposición requerida para funcionar eficazmente en condiciones cambiantes, sujetas a fuerte presión competitiva, tecnológica y productivamente exigentes.

Las que conforman esta categoría son las más deseadas por los empleadores pues garantizan en gran medida el éxito de la inserción en el medio laboral (SIMEGE, 2007).

Para Spencer y Spencer (en: Alles, 2004), son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan retroalimentación para desempeñarse mejor.
- **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buen vista son competencias físicas para los pilotos de combate.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

- **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caires sin dañar el nervio.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, es decir adentro de la personalidad; por tanto son más difíciles de evaluar y desarrollar.

Spencer y Spencer (en: Alles, 2007), introducen el modelo del iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad (ver Figura 1.). Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.

Figura 1.

Modelo del Iceberg



En síntesis, para Spencer y Spencer (en: Alles, 2004) las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción	Orientación al logro
	Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
	Iniciativa

	Búsqueda de información
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal
	Orientación al cliente
Competencias de Influencia	Influencia e impacto
	Construcción de relaciones
	Conciencia organizacional
Competencias gerenciales	Desarrollo de personas
	Dirección de personas
	Trabajo en equipo y cooperación
	Liderazgo
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico
	Razonamiento conceptual
	Experiencia técnica/profesional/ de dirección
Competencias de eficacia personal	Autocontrol
	Confianza en sí mismo
	Comportamiento ante los fracasos
	Flexibilidad

Por otro lado Lévy-Leboyer (en: Alles, 2007) presenta un listado de competencias universales:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas de fuera de la organización

- Comprensión de los problemas fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Tomar riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

La autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina “supracompetencias”:

Intelectuales	Perspectiva estratégica
	Análisis y sentido común
	Planificación y organización

Interpersonales	Dirigir colaboradores
	Persuasión
	Decisión
	Sensibilidad interpersonal
	Comunicación oral
Adaptabilidad	Adaptación al medio
Orientación a resultados	Energía e iniciativa
	Deseos de éxito
	Sensatez para los negocios

Para otra autora francesa Nadine Jolis (en: Alles, 2004), las competencias se relacionan entre si y se dividen en:

- Competencias teóricas
- Competencias prácticas
- Competencias sociales
- Competencias del conocimiento (combinar y resolver)

Las tres primeras convergen en la última.

Por último, citaremos otra vez a Spencer y Spencer (en: Alles, 2004). Para estos autores las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: punto inicial y diferenciales, según el criterio de desempeño laboral que predice.

- **Competencias de punto inicial.** Son características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
- **Competencias diferenciales.** Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al

personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones para ponerlas en marcha.

1.4 Identificación y evaluación de competencias laborales.

A lo largo de este capítulo se ha identificado que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas, etc. La primera preocupación debe, pues, dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos.

El segundo punto a abordar son los métodos de evaluación de competencias y como último punto es que toda evaluación supone un objetivo: empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y hacer balance de los recursos de la empresa, individual en el caso de la evaluación de competencias.

Claude Lévy-Leboyer (2003), refiere los siguientes pasos para la identificación y evaluación de competencias:

1. Hacer la lista de competencias de un puesto o de un empleo.

En primer lugar, ningún puesto de tiene un contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hacen rígida la naturaleza de las misiones que definen un puesto determinado. En segundo lugar un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. Finalmente, hay que desconfiar de las denominaciones de puesto: un mismo nombre, en una misma empresa, puede corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales.

Los principales métodos no estructurados son la observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la cuadrícula de Kelly.

La **observación** es, sin duda alguna, el método más frecuentemente utilizado cuando se trata de hacer el análisis de las competencias requeridas para puestos relativamente simples. Es un método simple sin embargo no permite recoger informaciones sobre la dificultad o sobre la importancia de tal o cual tarea.

La **auto descripción** de las actividades por la persona o las personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de reemplazar o de completar la observación.

La **entrevista** puede ser no estructurada, es decir, sin la lista de preguntas preparada previamente, o estructurada, a fin de abordar sistemáticamente el contenido de las actividades, ya sea por orden cronológico o en función de las misiones a cumplir.

Este método permite obtener no sólo una descripción de las actividades, sino también información sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades que le resultan agradables y sobre aquellas que son una carga pesada.

El **método de incidentes críticos**, fue inventado por Flanagan durante la Segunda Guerra Mundial y todavía se utiliza ampliamente en la actualidad. Como su nombre lo indica, se trata de recoger incidentes, que a los ojos de los expertos interrogados, son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Estos incidentes deben haber sido realmente observados, deben ser puestos en su contexto, es decir descritos en función de un problema a resolver.

Este método es muy rico en el sentido de que permite obtener formaciones que no se explicitarían en una entrevista clásica.

La **cuadrícula de Kelly** permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado. Precisa los puestos que diferencian los buenos comportamientos de los malos, o los buenos empleados de los mediocres, y, en

consecuencia, las cualidades requeridas para asegurar eficazmente una función determinada.

Uno de los aciertos de este método es que permite llegar hasta el límite del procedimiento de análisis de puesto porque hace que sean los expertos directamente los que indiquen las cualidades requeridas para el puesto analizado.

Esta vista general de los métodos para hacer una lista de competencias, incluye casi siempre dos etapas: primero, la descripción de las actividades y de los objetivos que componen un puesto a analizar y, en segundo tiempo, la identificación de competencias, de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos para la correcta ejecución de las tareas descritas.

2. Evaluar las competencias individuales

Para orientar la evaluación es importante tomar en cuenta tres categorías: signos, muestras y referencias.

Los **signos** se obtienen por medio de tests abstractos que corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.

Las **muestras** son ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional. Están construidas para que se pueda evaluar objetivamente las competencias puestas en práctica en tareas que las implican.

Las **referencias** como su nombre lo indica, son testimonios que utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones profesionales.

Por otro lado también están los **centros de evaluación** (Assessment Center) no constituyen realmente un método diferente de los que se han descrito anteriormente,

sino más bien un programa de evaluación de las competencias que recurre siempre a varios instrumentos: tests clásicos, entrevistas estructuradas y tests de situación. Están destinados a evaluar el potencial, las cualidades e incluso las capacidades de desarrollo individual.

3. Las decisiones basadas en la evaluación de las competencias.

Las decisiones se tomarán a partir de las competencias, aptitudes y perfil de personalidad requeridos; de ahí la importancia creciente de la evaluación de las competencias, considerada a la vez desde el punto de vista de la empresa que siente la necesidad de hacer el inventario de sus recursos en competencias adquiridas o adquiribles, y desde el punto de vista del individuo que gestiona por sí mismo su carrera profesional sacando partido de sus talentos y de sus capacidades para desarrollar nuevas competencias, precisamente por el carácter de las experiencias de las que probablemente pueda beneficiarse.

1.5 Certificación y normalización de competencias laborales.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) promueve el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. La norma es la base de los Sistemas, ésta es definida por los sectores empresarial y laboral, que son quienes conocen las distintas funciones productivas, y que apoyados por representantes del sector educativo, se organizan en comités de normalización que a partir de las necesidades de un sector o área, se dan a la tarea de elaborar las normas técnicas de competencia laboral, que después envían para aprobación del CONOCER y, finalmente se hacen llegar a los titulares de las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, quienes autorizan su difusión y publicación en el Diario Oficial de la Federación. Es hasta este momento que adquieren el carácter de normas nacionales.

La norma describe los conocimientos, habilidades y destrezas que son requeridos por el sector productivo para que una persona logre un desempeño eficiente y de calidad en una determinada función laboral. Actualmente, se cuenta con 41 comités y 5 subcomités en distintos sectores, ramas e industrias, y 256 calificaciones de competencia laboral.

El sistema de certificación de competencia laboral tiene como objetivo reconocer formalmente la competencia adquirida por los individuos, independientemente de cómo, cuando y donde la haya adquirido (CONOCER, 1999).

El hombre aprende de muy distintas formas y ritmos, y en diferentes lugares, pero principalmente en la escuela y en el sitio de trabajo. Mucho de lo que hoy sabemos, lo aprendimos en la experiencia, existen personas que hoy desean que la sociedad y el mercado laboral les reconozcan los conocimientos y capacidades adquiridas.

El certificado de competencia laboral no pretende competir con los certificados, diplomas y títulos que por Ley les corresponde otorgar a las instituciones educativas; es un instrumento que viene a llenar un vacío de información en el mercado laboral, pues busca proporcionar información precisa de lo que el individuo sabe hacer en el trabajo, este certificado pretende lo siguiente:

- Ayuda al empleador a mejorar su sistema de gestión de recursos humanos y a lograr un desempeño laboral eficiente y de calidad, así como a conocer el nivel de calificación de su personal y dar mayor precisión a sus acciones de capacitación.
- Al trabajador le proporciona un medio eficaz y objetivo que le permite demostrar el capital intelectual que porta, mejorar sus posibilidades de contratación o permanencia en el empleo y a trazar trayectoria personales de formación y capacitación a partir de sus necesidades.

- A la organización, le permite además de ampliar su oferta de capacitación y formación, haciéndola más competitiva, otorgar un valor agregado a sus trabajadores que amplíe sus oportunidades de incorporación y en mejores condiciones al mercado de trabajo (CONOCER, 1999).

Para alcanzar los beneficios mencionados, el sistema de certificación de competencia laboral, opera bajo lo siguiente: asegurar la objetividad, transparencia, imparcialidad y calidad de la certificación.

Dentro de este sistema operan, básicamente, i) el CONOCER que acredita Organismos Certificadores, que demuestran las condiciones necesarias para dar el servicio; ii) el Organismo Certificador que acredita Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes, verifica externamente los procesos de evaluación y emite los certificados de competencia laboral; y, iii) los Centros de Evaluación que llevan a cabo la evaluación de la competencia laboral y la verifican internamente. A octubre de 1999, se cuenta con una infraestructura de 12 Organismos Certificadores y 39 Centros de Evaluación (CONOCER, 1999).

Hoy en día ya no basta con desarrollar la visión de negocio a partir del cumplimiento de los objetivos, sino el cómo éstos se deben cumplir. Es un hecho que los profesionales requieren de una gran cantidad de competencias que garanticen el éxito en el cargo.

Si bien, lo que nos interesa es la fusión entre los conocimientos, habilidades y motivaciones que arrojen comportamientos deseados y esperados, es menester hacer una distinción entre los diferentes tipos de competencias que podemos observar y la medición de las mismas por tal motivo el siguiente capítulo hace referencia a la medición psicológica de la cual partiremos para la creación de un instrumento como propuesta para la medición de una competencia.

CAPÍTULO II.

MEDICIÓN

En este capítulo se abordaran conceptos y procedimientos para diseñar y elaborar pruebas psicológicas, para efectos de este proyecto los conceptos de este capítulo se aplicaron para el diseño de un instrumento de evaluación que permita identificar el nivel de desempeño basado en la competencia laboral: *Atención y Servicio al Cliente* de una Institución Pública de Salud (IMSS), sin embargo los principios aplicados también pueden emplearse para otros tipos de instrumentos de evaluación.

2.1 Concepto de Medición en Psicología

Conocer a una persona significa realmente ser capaz de describirla precisa y plenamente. Pero toda descripción es selectiva. No podemos describir todo lo que le atañe a una persona, de manera que debemos elegir la descripción de los atributos que tienen que ver con nuestras preocupaciones de momento. Cuanto más precisa y cuantitativa queramos que sea nuestra descripción, tanto más tendremos que recurrir a las mediciones.

En cualquier campo de actividad, el medir consta de tres pasos comunes: a) señalar y definir la cualidad o atributo que se habrá de medir; b) determinar un conjunto de operaciones en virtud de las cuales el atributo pueda manifestarse y hacerse perceptible, y c) establecer un conjunto de procedimientos o de definiciones para traducir las observaciones a enunciados cuantitativos de grado o cantidad (Thorndike, 1973).

Para realizar las investigaciones que desean llevar a cabo, los psicólogos buscan cuantificar las variables con las que trabajan, convirtiéndose la medida en un rasgo muy importante en la psicología moderna.

Las medidas ayudan a los psicólogos a tomar decisiones sobre el significado de sus investigaciones. La medida tal como los psicólogos emplean este término, cubre un amplio rango de actividades. El único elemento en común es el empleo de números. La definición más general de medida que podemos formular es: medida significa asignar números de acuerdo con ciertas reglas (Tyler, 1972).

La formulación general de S.S. Stevens sobre las diferentes clases de medida ha dado muy buenos resultados para la psicología. De acuerdo con su sistema podemos dividir las diferentes formas de asignar números en cuatro tipos: escalas nominales, ordinales, de intervalo y de razón. Cada una de estas variedades de medida tiene sus reglas y restricciones propias, y cada una tiene sus procedimientos estadísticos apropiados.

Por otro lado se encuentra también el término de prueba que en ocasiones suele tomarse como sinónimo de instrumentos de medida. Definiremos una prueba como un procedimiento sistemático para medir una muestra de conducta (Brown, 1980).

La frase “procedimiento sistemático” indica que una prueba se construye, se administra y califica, según las reglas preestablecidas. Un segundo término crucial es el de la conducta. En el sentido más estricto, una prueba mide sólo la conducta registrada por la prueba, esto es, las respuestas dadas por una persona a los reactivos de la prueba.

Entonces ¿una prueba psicológica es un instrumento de medición? Si, si reconstruimos las definiciones; podría decirse que medir es asignar números a la conducta de acuerdo a las reglas. Por consiguiente, la medición de cualquier característica implica la utilización de determinados procedimientos como lo veremos a continuación.

2.2 Diseño y elaboración de un instrumento psicológico

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

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

La elaboración de un instrumento exige que se tomen en cuenta los propósitos específicos, los instrumentos psicológicos cumplen con muchas funciones diferentes y su elaboración varía de acuerdo a los objetivos particulares del test.

Entonces el primero y más importante de los pasos, al planear un instrumento de medición psicológica, consiste en definir los objetivos y posteriormente las variables o constructos que se desean medir.

El segundo paso en la planeación de la prueba consiste en señalar concretamente en contenido que habrá de abarcarse. El contenido es importante porque es el vehículo mediante al cual habrán de alcanzarse los objetivos del proceso.

2.2.1 Procedimiento de construcción de un test

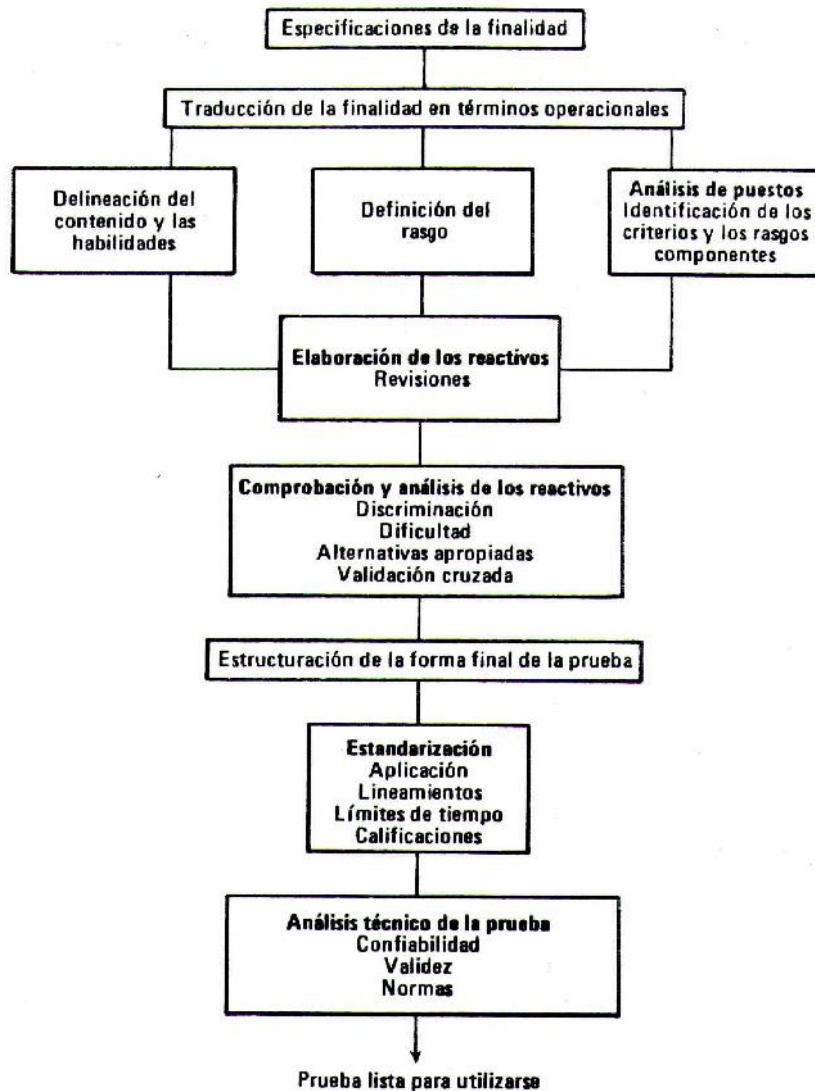
En la construcción de cualquier prueba específica, se pueden omitir algunas etapas. Puede variar su orden o se pueden llevar a cabo varias etapas de manera

simultánea. Sin embargo, es posible identificar con frecuencia los siguientes pasos:

1. Definir el o los objetivos del instrumento de evaluación.
2. Especificar la variable que será medida.
3. Definir niveles de medición.
4. Recolectar información relativa sobre dicha variable en libros, revistas, etc. Especialistas en el tema.
5. Determinar del tipo o tipos de ítems que han de usarse.
6. Determinar el número total de ítems para la prueba.
7. Integrar el cuestionario piloto intercalado al azar las afirmaciones favorables y desfavorables.
8. Aplicar el cuestionario piloto.
9. Realizar análisis de los reactivos con la siguiente técnica:
 - a) Elaborar una sábana de datos de los cuestionarios.
 - b) Ordenar los resultados de los sujetos de mayor a menor puntaje.
 - c) Diferenciar y seleccionar sujetos con más altas puntuaciones y con las más bajas.
 - d) Seleccionar los cuestionarios de los sujetos escogidos con el criterio anterior.
 - e) Analizar por separado cada una de las preguntas del grupo considerado de alta y baja puntuación, aplicándose el procedimiento estadístico pertinente.
 - f) Calcular la confiabilidad y validez del instrumento con las fórmulas pertinentes para cada caso.
 - g) Integrar el instrumento con base al análisis estadístico.
10. Realizar tablas normativas

Para expresar gráficamente las etapas en la construcción de una prueba presento a continuación el esquema propuesto por F. Brown en su libro *Principios de la Medición Psicológica y Educación* (ver Figura 2):

Figura 2.



2.2.2 Características de un instrumento psicológico

Siendo la función de un test la de servir como instrumento de medida, debe tener una serie de cualidades, a fin de que su cometido sea satisfactorio. A continuación se enumeran:

- 1) **Graduable.**-Este término significa que su resultado puede ser expresado en cifras.

- 2) **Estandarizado**.- Debe haber sido contrastado y verificado en un gran número de sujetos.
- 3) **Válido**.- Es decir, que cuantifica con precisión lo que desea.
- 4) **Fiable**.- Significa que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.
- 5) **Inédito**.- Que este instrumento no sea conocido por el examinado o el candidato.
- 6) **Presentar dispersión**.- Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su clasificación.
- 7) **Interesante**.- Que logre atraer la atención del examinado.
- 8) **Excluir el azar**.- Lo que significa que el resultado satisfaga plenamente la calidad de validez y no de una razón causal.
- 9) **Uniforme**.- Que la interpretación de los resultados sea rígida, es decir, que éstos no puedan ser variados.
- 10) **Objetividad**.- Que los resultados no dependan de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que están evaluando o que están calificando.
- 11) **Constante**.- Que no deba modificarse ni alterarse sin previa estandarización.
- 12) **Rápido**.- Que el instrumento no invierta mucho tiempo en su aplicación.

13) **Tamaño.**- El tamaño del test lo define el número de ítems que lo integran, depende de la profundidad con que se quiera investigar, si se desea hacer la mensuración de algún tema en forma superficial el test será breve. Si por el contrario, se pretende llegar a un conocimiento exhaustivo el test será extenso.

14) **Duración.**- La eficiencia para resolver un test depende de la fatiga mental física del examinado, razón por la que no es correcto que las pruebas sean demasiado largas, ni tampoco aplicarlas después de una jornada de trabajo. El tiempo máximo que debe durar un test es de 120 minutos, en caso de sobrepasar dicho tiempo, se aconseja aplicarlo en dos sesiones, dando un lapso de descanso igual a la sexta parte del tiempo total del test. (Saldaña, 2010)

2.3 Preparación de los reactivos de un instrumento

Para diseñar los reactivos o ítems de un instrumento de medición deben considerarse diferentes aspectos.

En cuanto a la determinación del número total de reactivos para el instrumento, por lo general se recomienda que desde un principio se redacten alrededor del 20 por ciento más de los reactivos necesarios, de modo que se cuente con una cantidad suficiente para la versión final del instrumento. Lo que sí es un hecho es que el número de reactivos incluidos en una prueba debe ser lo suficientemente grande para proporcionar una muestra adecuada de la conducta del evaluado en relación con las áreas de contenido y con los objetivos del proceso. Cuanto más grande sea el número de áreas de contenido y de objetivos de proceso que hayan de medirse mediante un instrumento, tanto más largo tendrá que ser éste.

El tiempo de que se dispone para la prueba es un factor práctico que limita el número de reactivos del instrumento.

Otro aspecto que deberá tomarse en cuenta para la elaboración de reactivos es el nivel adecuado de dificultad. Una vez más hay que indicar que la dificultad no es la misma para todas las pruebas, pues dependerá del objetivo que se pretenda en cada instrumento.

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

El proceso de desarrollo de buenos reactivos es la redacción, corrección, prueba y revisión.

Existen diferentes tipos de ítems o reactivos que se pueden utilizar en la elaboración del instrumento de evaluación. La decisión en lo que respecta a cual sea el tipo de reactivo que haya de usarse dependerá en gran medida del objetivo del proceso que quiera medirse. Otros factores que pueden influir en la decisión son el contenido y la habilidad para construir los diversos tipos.

2.3.1 Reactivos de respuesta corta

Un reactivo de respuesta corta o de completamiento plantea una tarea tipo fuente, en la cual se requiere que los examinados completen o llenen uno o más espacios en blanco de una afirmación incompleta con palabras o frases correctas, o que den una respuesta breve a una pregunta (Aiken, 2003).

Estos reactivos se elaboran con mayor facilidad, ya que requieren que las personas den la correcta en lugar de limitarse a reconocerla. Una limitante que podría presentar este tipo de reactivos es que su calificación no siempre es objetiva.

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

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

2.3.2 Reactivos de falso y verdadero

Los reactivos de verdadero y falso pueden escribirse y leerse con rapidez y, por ende, permiten un muestreo amplio del contenido de la materia (Aiken, 2003).

Un defecto notorio de los reactivos es que a menudo se elaboran copiando afirmaciones literales de un texto y por tanto alientan la memorización y encaminan mal los esfuerzos por aprender en caso de que éste fuese uno de los objetivos. En promedio, los sujetos responderán en forma correcta el 50 por ciento de los reactivos de una prueba de falso y verdadero con solo adivinar.

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

- a) Asegurarse que las afirmaciones planteen asuntos importantes (no triviales)
- b) Redactar las afirmaciones relativamente cortas y verdaderas o falsas sin lugar a dudas.
- c) Evitar los reactivos en forma negativa, en especial aquellos que tiene doble negación.
- d) Evitar los reactivos ambiguos y capciosos.
- e) Si se utilizan determinantes específicos para hacer que cometan errores las personas sin conocimientos pero hábiles, debe incluirse en los reactivos verdaderos con tanta frecuencia como en los falsos.

- f) Redactar las afirmaciones verdaderas y falsas más o menos con la misma longitud y procurar que la cantidad de afirmaciones verdaderas sea aproximadamente igual a la cantidad de afirmaciones falsas.

2.3.3. Reactivos de aparejamiento

Los reactivos de aparejamiento tienen múltiples premisas y múltiples opciones de respuesta. La tarea del examinado en un reactivo de aparejamiento es acoplar las opciones de respuesta con la premisa correcta. El aparejamiento usualmente es de uno a uno (una respuesta por premisa), pero también puede ser de una respuesta a varias premisas, de varias respuestas a una premisa o de varias respuestas a varias premisas. Por supuesto, debe informarse a los examinados cuál de esos procedimientos se aplica en un reactivo particular (Aiken, 2003).

Los siguientes son algunos lineamientos para la elaboración de reactivos de aparejamiento:

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

2.3.4. Reactivos de opción múltiple

Los reactivos de opción múltiple son los más versátiles de todos los reactivos objetivos ya que pueden utilizarse para medir logros de aprendizaje simples y complejos en todos los niveles y en todas las áreas temáticas (Aiken, 2003).

Responder en forma correcta un reactivo de opción múltiple bien elaborado requiere de gran capacidad para la discriminación y no sólo para reconocer o recordar la respuesta adecuada.

Algunas desventajas que presentan los reactivos de opción múltiple son:

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

Lineamientos para la elaboración de reactivos de opción múltiple:

- a) Debe utilizarse como tronco una pregunta o afirmación incompleta, pero se sugiere el formato de pregunta. En una afirmación incompleta, colocar un espacio en blanco al final del reactivo.
- b) Establecer en el tronco el problema específico de la pregunta o afirmación incompleta de manera clara y en un nivel apropiado para las personas, evitar tomar al pie de la letra preguntas o afirmaciones de los libros de texto.
- c) Colocar la mayor parte del reactivo en el tronco, no tiene caso repetir las mismas palabras en todos los conceptos para las personas es menos difícil revisar las opciones más cortas.
- d) Emplear pocas preguntas de opinión.
- e) Por lo general se utilizan cuatro o cinco opciones, pero también pueden redactarse sólo dos o tres opciones.
- f) Si las opciones tienen un orden natural, como fechas o épocas, se recomienda ordenarlos de acuerdo con éste. De otra manera, ordenar las opciones de modo aleatorio o alfabéticamente.

- g) Redactar las opciones de modo que tengan una longitud más o menos igual, sean correctas en el aspecto gramatical y apropiada en relación con el tronco. Sin embargo, se debe evitar que el tronco “revele” la opción correcta mediante asociaciones verbales u otras claves.
- h) Hacer que todas las opciones sean posibles para las personas que no conocen la respuesta correcta, pero que sólo una opción sea la correcta o “la mejor”. Los errores y afirmaciones populares que son correctos sólo de manera parcial constituyen distractores adecuados.
- i) Al elaborar cada distractor, formular una razón por la cual un sujeto que no conoce la respuesta correcta podría seleccionarle.
- j) Evitar el uso de expresiones como “no”, tanto en el tronco como en las opciones.
- k) Preparar la cantidad correcta de reactivos para el grado o nivel de edad que se pondrá a prueba, haciendo que cada reactivo sea independiente de los demás (que no se entrelacen ni se interrelacionen)
- l) Hacer que los niveles de dificultad sean tales que el porcentaje de personas que contesten el reactivo de manera correcta se encuentren más o menos a la mitad entre el porcentaje de probabilidad (adivinanza aleatoria) y el cien por ciento: $\% \text{ correcto} = 50 (k + 1)$, donde k es la cantidad de distractores por reactivo.

2.3.5. Método de Likert

Cuando se quiere llevar a cabo un estudio sobre actitudes, la información la obtenemos de manera indirecta; la técnica de Likert se basa en los siguientes principios:

- a) Es posible estudiar dimensiones de actitud a partir de un conjunto de enunciados que operen como reactivos para los sujetos.
- b) La variación de las respuestas será debida a diferencias individuales de los sujetos.

Los enunciados deben estar combinados entre sí de manera que no estén situados al principio aquellos que denoten una actitud positiva o favorable y al final los que indiquen una actitud negativa, o viceversa.

Por otra parte, debe haber un número de ítems suficiente para medir todos los grados de actitud, desde el más favorable al más desfavorable y deben estar formulados de manera clara y precisa.

La forma de responder a los ítems puede variar aunque, normalmente, los sujetos han de responder en función de cinco categorías: completamente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y completamente en desacuerdo (Barbero, 1997).

2.4 Índices de dificultad, discriminación y validez de los reactivos.

Se considera debe hacerse un análisis de reactivos el cual consiste en hacer un estudio de aquellas propiedades de los ítems que están directamente relacionadas con las propiedades del test, y, en consecuencia, influyen en ellas. Aquí se tratarán los tres índices más relevantes:

- a) **Índice de dificultad:** se entiende por índice de dificultad (ID) de un ítem la proporción de sujetos que lo aciertan de aquellos que han intentado resolverlo.

$$ID= A/N$$

En donde:

A: Número de sujetos que aciertan el ítem

N: Número de sujetos que han intentado resolver el ítem.

El índice de dificultad de los reactivos tiene un rango de 0.00 a 1.00, el valor óptimo para un reactivo depende de varios factores, que incluyen propósitos de la prueba y la cantidad de opciones de respuesta.

- b) **Índice de discriminación:** un ítem tiene poder discriminativo si distingue, discrimina, entre aquellos sujetos que puntúan alto en el test y los que puntúan bajo, es decir, si discrimina entre los eficaces en el test y los ineficaces.

Por lo regular un reactivo se considera aceptable si su índice de discriminación es .30 o más alto, un reactivo que tiene un índice bajo no se descarta de manera automática; quizá sea posible conservarlo si se modifica.

Existen cuatro posibles coeficientes de correlación para la estimación del índice de discriminación:

- Correlación biserial-puntual
- Correlación biserial
- Coeficiente phi
- Correlación tetracórica

- c) **Índice de validez:** se denomina índice de validez de un ítem a su correlación con el criterio y se calcula también con las correlaciones mencionadas en el índice de discriminación (Muñiz, 1998).

2.5 Confiabilidad

Para que los datos obtenidos con diferentes tipos de instrumentos de medición puedan usarse en situaciones prácticas, éstos deben satisfacer ciertas condiciones. Primero, el instrumento de medida que se usa en un caso y con un

propósito dado debe realmente medir el rasgo que se intenta medir. Segundo, el instrumento debe dar medidas confiables, de manera que se obtengan los mismos resultados al volver a medir el rasgo, bajo condiciones similares del objeto o individuo en cuestión. Este aspecto de la exactitud de un instrumento de medida es su confiabilidad en la acepción técnica de este término.

Uno de los conceptos más importantes en medición psicológica es la confiabilidad de los test “la confiabilidad es la estabilidad y la exactitud de la medición, la medición es confiable si un instrumento aplicado repetidamente sobre el mismo objeto del análisis, por otro lado la exactitud en la medición implica una relativa ausencia de errores en un instrumento determinado” (Cohen, 2006).

La confiabilidad es la capacidad que tiene un instrumento para producir puntuaciones similares al aplicarse repetidamente a los mismos sujetos, cuando no cambian las puntuaciones verdaderas de éstos; también es congruencia, precisión, objetividad y constancia.

- Congruencia.- Significa que las variables y sus indicadores deberán medir el mismo objeto.
- Precisión.- Se refiere a que el mismo investigador, al reproducir varias veces la investigación deberá obtener los mismos resultados.
- Objetividad.- Quiere decir que varios investigadores al realizar la misma investigación, deberán obtener también idénticos resultados.
- Constancia.- significa que la forma de medición del objeto, no debe alterar los resultados. (Prado, 2000).

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

2.5.1 Tipos de confiabilidad

Decimos que un test es confiable cuando al aplicarlo dos o más veces al mismo individuo o grupo de individuos en circunstancias similares obtenemos así mismo resultados análogos. Los métodos más adecuados para calcular la confiabilidad de un test son los tres siguientes:

- a) **Método test-retest.** Fue el primer método que se utilizó para calcular la fiabilidad de un test. El procedimiento es muy simple y consiste en aplicar el test dos veces al mismo grupo de sujetos, calculando luego el coeficiente de confiabilidad para las dos series medidas. Este coeficiente de fiabilidad recibe el nombre de “coeficiente de estabilidad temporal” e indica el grado en que se pueden afectar las puntuaciones de un test por las fluctuaciones que se pueden producir en el intervalo de tiempo en los sujetos (tensiones emocionales, fatiga, etc.) o bien en las condiciones de aplicación del test (ruidos, excesos de temperatura, etc.).

- b) **Métodos de series paralelas.** Consiste en construir dos o más test paralelos, es decir, equivalentes. Deben tener el mismo número de ítems; éstos deben ser de dificultad análoga, deben medir lo mismo, y las instrucciones, tiempos y límites de administración, ejemplo y otros aspectos de cada uno de los test, tiene que ser equiparables.
Una vez demostrada la equivalencia de las dos formas, se aplican ambas, una inmediatamente después de la otra, al mismo grupo de sujetos y la correlación entre las dos series de puntuaciones será el coeficiente de confiabilidad del test.

- c) **Método de división en dos mitades.** Este método consiste generalmente en hacer una sola aplicación del test y una vez que se han obtenido las respuestas, dividir los elementos del test en dos partes equivalentes o por

pares y nones, puntuarlas por separado y calcular su correlación (Cerde, 1972).

2.6 Validez

La primera y principal pregunta que ha de hacerse respecto de cualquier instrumento de evaluación es la siguiente: ¿hasta qué punto es válido? Al hacer esta pregunta, lo que indagamos es si el instrumento mide lo que queremos que mida, y sólo lo que queremos medir.

“La validez es la relación probada que existe entre el instrumento de selección y algún criterio importante” (Robbins, 2005). Aquello que el instrumento mide se puede determinar estudiando los criterios y procedimientos que se utilizan para establecer la validez del instrumento, es decir, la validez del instrumento depende de la concepción del experto sobre los rasgos que él pretende medir al construir el instrumento de evaluación.

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

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

Cuando se toma en consideración la totalidad del instrumento psicológico para determinar su validez, se encuentran dos tipos de validez que se conocen como

validez subjetiva o aparente y validez objetiva (esta última a su vez se subdivide en validez de contenido, validez predictiva y validez de construcción).

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

En la validez aparente, además de la inspección del contenido del test, es necesaria la inspección de la persona que lo utilizará ya sea para determinar si le sirve para el propósito que tiene en mente o si en efecto mide aquello que se desea medir a través de su nombre o título.

La validez objetiva se divide en los tres sentidos siguientes:

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

Los principios que rigen su determinación son los siguientes:

- El test debe medir una sola función.
- La substancia del test debe ser representativa de la substancia y objetivos en la instrucción.
- El test debe contener suficientes ítems de manera que se obtenga una muestra representativa así como de los objetivos.

- Las preguntas que contengan el test deben estar bien formuladas, es decir; que no tengan indicadores que faciliten la adivinanza al azar de las respuestas correctas.

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

- b) **Validez predictiva.**- Es el grado hasta el cual la ejecución de un test sirve para predecir eficientemente la conducta de las personas a quienes se les ha aplicado, es una forma de validez relacionada con un criterio. El propósito de este tipo de validez es la predicción del comportamiento futuro de los sujetos que son examinados con el nuevo instrumento. El test predice cierto resultado después de un tiempo dado.
- c) **Validez de construcción.**- Presupone las formas de validez anteriores y es esencial en los test de personalidad y de inteligencia, de hecho la tendencia actual en la medición psicológica es requerir evidencia de este tipo de validez para todo tipo de instrumentos.

El concepto de validez de construcción fue creado en 1954 por el comité técnico designado por la Asociación Americana de Psicología. El propósito de este comité fue determinar la terminología y formular reglas para la estandarización de tests. (Magnusson, 1985)

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

- 1) *Diferencias de grupo.*- Si la teoría de la cual se deriva el constructo hipotético que el test pretende medir, estipula que las personas que tienen el rasgo que se mide difieren de las personas que no poseen ese rasgo, el constructor de pruebas debe probar que en realidad existen diferencias de grupo entre los sujetos a los cuales se les aplica el test.

- 2) *Matrices correlacionadas y análisis factorial.*- Son dos métodos estadísticos que se utilizan para establecer la validez de construcción en los test estandarizados. La matriz correlacional ilustra en forma gráfica la relación o no relación entre el nuevo test y los demás instrumentos psicológicos usados en el proceso de validación.

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

- 3) *Los estudios de cambio a través del tiempo.*- Si la teoría psicológica postula la existencia de un rasgo estable, entonces la estabilidad en los resultados del test a través del tiempo, arroja luz sobre la validez de construcción del instrumento. Si por el contrario, la teoría postula que el rasgo en cuestión es una que cambia por el paso del tiempo, entonces la estabilidad de los resultados que se obtiene por medio de los administradores sucesivos del mismo test a las mismas personas, se usaría como evidencia en contra de la validez de construcción de ese instrumento.

- 4) *Estudios sobre la estructura y la consistencia interna del instrumento.*- Este se obtiene básicamente a través de correlacionar cada área con la puntuación del instrumento global.
- 5) *Estudio sobre el proceso.*- la observación y el estudio de los procesos por los cuales pasa una persona a realizar las tareas de un test es una manera informal de arrojar luz sobre la validez de construcción. (Saldaña, 2010)

2.7 Estandarización

En la medición al administrar una prueba, la meta es obtener una estimación tan precisa como sea posible de la ejecución de los sujetos. La estimación precisa en las pruebas psicológicas, igual que en otros procedimientos científicos, depende del control de errores. Esto se logra, haciendo que la situación de prueba sea lo más semejante posible para todos los individuos.

El proceso de desarrollo de esos controles se denomina estandarización. Este término al igual que muchos otros tratados con anterioridad a lo largo de esta investigación tiene distintos significados para los diferentes autores; sin embargo la mayoría coincide en que la estandarización implica que a cada sujeto le sean presentados los mismo reactivos (o equivalentes) y que existan reglas específicas para la administración y la calificación de la prueba. Otros autores añaden el requisito de que se disponga de normas de ejecución (Brown, 1980).

El primer elemento esencial de la estandarización es el contenido, es decir el conjunto de reactivos comunes que se aplican a todos los sujetos que se someten a la prueba. Aun cuando se aplicaron los mismos reactivos a todos los sujetos, las calificaciones no serían comparables a menos que se aplicaran en las mismas condiciones, es posible eliminar gran parte de la variabilidad extraña, utilizando instrucciones prescritas para la aplicación de la pruebas, límites de tiempo

estándar y métodos objetivos de calificación, siendo esto el segundo elemento de estandarización; por lo común se requieren dos conjuntos de instrucciones: uno para quien se somete a la prueba y otro para quien lo aplica.

El tercer elemento de la estandarización es el de las calificaciones objetivas. La objetividad implica un acuerdo entre dos o más calificadores competentes.

En este capítulo se ha tratado de alcanzar varias metas: presentar los conceptos básicos de las mediciones psicológicas e indicar de manera general como se desarrollan las pruebas psicológicas señalando numerosos factores que han de tomarse en cuenta y por último y la más importante de este proyecto es la de entender cómo se desarrollaron los instrumentos de evaluación de competencias laborales que se abordarán en el próximo capítulo y como se llevará a cabo la propuesta al final de esta investigación.

CAPÍTULO III.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

En este capítulo se abordará de donde surge la idea y como se construye un instrumento de evaluación de competencias para el personal directivo de una Institución Pública de Salud a fin de identificar y desarrollar habilidades gerenciales que le permita al personal desempeñar eficientemente su función directiva.

3.1 Antecedentes de la evaluación de las competencias directivas en el IMSS.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social desde hace varios años se cuenta con el Procedimiento para la Formación Directiva en Nivel Central del Sistema IMSS-Capacitación el cual tiene como objetivo “el desarrollo de habilidades gerenciales al personal que ocupa puestos directivos, que les permita desempeñarse eficientemente la función directiva”. Más adelante este mismo procedimiento menciona en el apartado de Políticas en el Subprograma de Desarrollo Gerencial “Proporcionar conocimientos teóricos sobre procesos de trabajo, comportamiento humano, calidad en los servicios y metodología; al personal, responsable de las funciones gerenciales a fin formar al personal con habilidades directivas y resolutivas con la mística de proporcionar y fomentar en el personal que está a su cargo la calidad en los servicios y proporcionar la superación personal”

Dada la situación anterior, la Dirección de Calidad llevó a cabo una investigación exploratoria en el año 2000, con la finalidad de que a través de una serie de acciones prácticas y medibles se generará una cultura de calidad con valores agregados y con un impacto que se cristalizara en una proyección social fundamentada en la convicción y compromiso de todos los directivos

Institucionales y Sindicales y en la aplicación de herramientas: administrativas, de liderazgo y de calidad acordes a la importante función que desempeñan.

Para lograr lo antes dicho, se contemplaron estudios y experiencias sobre capacidad directiva; así como las estrategias adecuadas fundamentadas en las escuelas de Calidad. El objetivo básico era, diseñar un modelo de Cultura por medio de una serie de acciones sistemáticas en materia de calidad, que generen cambios culturales en los Directivos de del IMSS y del SNTSS.

Por lo anterior, se llevó a cabo una investigación documental de estudios existentes en materia de competencias directivas tanto a nivel nacional como internacional (Spencer and Spencer, 1993, Levy-Leboyer, 1997, entre otros), para identificar las características que tendría que tener el modelo y así, asegurar el logro de los objetivos propuestos. Además del análisis de la literatura sobre el tema, se estudiaron diversos modelos de competencias a nivel gerencial como el británico de Competencias (NVQ'S), el norteamericano SCAN, el Mexicano Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), el Colombiano de Competencias Directivas y el Modelo Chileno de Modernización de la Gestión Pública.

3.2 Construcción del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Competencias Directivas para la Competitividad (MEFHADIC).

El Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad (MEFHADIC), se fundamenta en una investigación documental sobre diversos modelos nacionales e internacionales sobre competencias directivas. El MEFHADIC está alineado a coadyuvar al logro de los frentes e iniciativas de los ejes “Mejorar la capacidad de gestión y operación y Fortalecer la viabilidad financiera del IMSS” a través actividades orientadas a obtener Líderes Competitivos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos que coadyuven a un mejor desempeño de la gestión directiva.

A nivel institucional, en el IMSS, como ya se refirió, se llevó a cabo un diagnóstico en el cual se identificó, que si bien los directivos están altamente capacitados, requieren desarrollar una serie de competencias para convertirse en directivos multinivel (estratégico, táctico y operativo) y lograr una cultura de competitividad con sistemas y procesos de vanguardia, equipos de alto desempeño, servicios que escuchen la voz del usuario y una mejor toma de decisiones.

El modelo (MEFHADIC) tiene los siguientes objetivos:

- Implantar un modelo de evaluación y fortalecimiento directivo, que permita transitar de la cultura directiva actual, hacia una cultura directiva con enfoque competitivo.
- Propiciar el que dicha cultura directiva de tipo competitivo, optimice el capital intelectual de manera dinámica, participativa y comprometida.
- Asegurar tanto la idoneidad técnica y administrativa del personal directivo, como el papel singular que le corresponde desempeñar en cuanto al aspecto humano.

Se diseñó y desarrolló una investigación documental y de campo; se seleccionaron las metodologías convenientes al modelo; se desarrollaron los instrumentos y se desarrollaron los paquetes educativos en modalidad presencial y a distancia que requería el modelo, la validación de estos y la medición del impacto también son significativos en el modelo, por lo que se desarrollarán los instrumentos pertinentes que favorezcan este aspecto.

Con base en lo anteriormente expuesto, se definieron los diversos componentes que conforman el Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Competencias Directivas para la Competitividad (MEFHADIC):

- Definición de las Competencias Directivas
- Evaluación de las competencias directivas del IMSS.
 - a. Determinación de instrumentos

- b. Evaluación de competencias
- c. Diagnóstico de competencias.
- Arquitectura de Aprendizaje Organizacional.
 - a. Fortalecimiento de Competencias Directivas
 - i. Modalidad presencial
 - ii. Modalidad a distancia (e-learning)
 - iii. Modalidad mixta (b-learning)
 - iv. Convenios y becas (capacitación externa)
- Proceso de certificación de líderes para la competitividad
 - a. Evaluación de desempeño y de gestión directiva
 - b. Certificación directiva
 - c. Cuadros de reemplazo
 - d. Cobertura de plazas directivas

En los siguientes apartados se detalla cada uno de los componentes del MEFHADIC.

3.3 Definición de competencias directivas

Después del análisis de diversos modelos de competencias y de los resultados obtenidos, se optó por el “Modelo Chileno de Modernización de la Gestión Pública”, este modelo aborda las siguientes habilidades: pensamiento sistémico, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, gestión de la diversidad, gestión del cambio y gestión de la asociatividad, basado en este modelo se importó lo conveniente considerando las características propias del Instituto Mexicano del Seguro Social y el proyecto del Modelo de Gestión Directiva que se había elaborado.

Dado que cada habilidad estaba definida y enumeradas las capacidades que debe desempeñar el directivo y con base en la metodología para la determinación de competencias (Modelo Británico, Australiano, Mexicano y el de la Organización

Internacional del Trabajo) se convocó a un grupo de expertos profesionales en formación directiva y a directivos a fin de que validara las competencias y capacidades propuestas del modelo; definiera las subcompetencias y desempeños esperados para cada competencias y, con base en el diagnóstico de los directivos y los frentes e iniciativas de los ejes rectores de la Dirección General del IMSS (Mejorar la capacidad de gestión y operación y Fortalecer la viabilidad financiera), determinar la necesidad de adicionar alguna otra competencia y/o enriquecer las ya existentes.

Además de lo anterior se elaboró una matriz para correlacionar tanto los diferentes enfoques teóricos como la variedad de competencias directivas, este ejercicio permitió validar teóricamente las competencias, subcompetencias y desempeños. Como resultado del estudio anterior, se enriqueció el modelo adicionando dos competencias más; Toma de Decisiones y Atención y Servicio al Cliente

De esta validación de contenido se derivan las siguientes competencias directivas para el Instituto Mexicano del Seguro Social:

Competencia	Definición
Gestión del Cambio	Capacidad para Gestionar una Cultura de aprendizaje en la organización en función de los cambios en los escenarios externos e internos.
Gestión de la Diversidad	Administrar la diversidad del talento humano con un enfoque innovador y sistémico para crear un entorno alineado a los objetivos.
Pensamiento Sistémico	Se refiere a la comprensión del entorno organizacional, cultural, histórico, social y económico en que opera la institución y/o unidad operativa a su cargo, bajo una visión sistémica, relacionada con objetivos estratégicos. Implica ser

	capaz de entender la naturaleza de los datos y de los hechos y sus interrelaciones, manejando la incertidumbre; estableciendo conexiones entre situaciones complejas, buscando aspectos más amplios dentro del IMSS y asumiendo perspectivas de largo plazo.
Gestión de la Asociatividad	Conjunto de habilidades para reconocer y establecer alianzas estratégicas y redes organizacionales con el fin de lograr objetivos comunes.
Liderazgo	Es la capacidad de influir en el equipo de colaboradores de manera efectiva, en sus actitudes, conductas y habilidades de conducir, dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de los colaboradores para lograr los objetivos deseados en la institución, en virtud de su posición en la estructura de poder, así como, promover el desarrollo de sus integrantes.
Toma de Decisiones	Elegir la mejor alternativa de solución basada en hechos, considerando los posibles escenarios, dentro del esquema ganar-ganar, para la institución y su personal, con orientación hacia la tarea, resultados y con enfoque al usuario.
Comunicación Efectiva	Es la capacidad de compartir/intercambiar ideas, conocimientos, experiencias y sentimientos, considerando el contenido del mensaje, la expresión del lenguaje y el grado de comprensión que le permita influir o persuadir a los demás.
Trabajo en Equipo	Promover la colaboración de todos los integrantes del equipo de trabajo, dentro del esquema ganar-ganar hacia el logro de objetivos con orientación a resultados y con enfoque al usuario, impulsando la generación de equipos de alto desempeño.

<p>Atención y Servicio al Cliente</p>	<p>Diseña estrategias de comunicación interpersonal y de solución de situaciones emergentes, que generen una cultura con orientación a resultados y enfoque al usuario, para crear un sistema de atención y servicio al mismo que agregue valor a los servicios, considerando el entorno en que se ubica la organización.</p>
--	---

Se cuenta con la descripción detallada de cada una de las nueve competencias, sin embargo para fines de esta investigación sólo se presenta la competencia de Atención y Servicio al Cliente, considerando tres aspectos: definición operacional de competencia, identificación de las subcompetencias y los desempeños ya validados:

<p>ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</p>	
<p>Diseña estrategias de comunicación interpersonal y de solución de situaciones emergentes, que generen una cultura con orientación a resultados y enfoque al usuario, para crear un sistema de atención y servicio al mismo que agregue valor a los servicios, considerando el entorno en que se ubica la organización.</p>	
<p>Subcompetencias</p>	<p>Desempeños</p>
<p>1. Promueve la creación de un sistema de atención y servicio al cliente.</p>	<p>Evalúa el entorno organizacional en el que ofrece los servicios a los clientes.</p> <hr/> <p>Analiza las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base a los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.</p>

	<p>Define estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos con base en los resultados cuantitativos y cualitativos.</p>
	<p>Evalúa las diversas estrategias orientadas hacia la creación del sistema para la mejora de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad.</p>
	<p>Lleva a cabo negociaciones con los grupos de interés para implantar el sistema de atención y servicio al cliente.</p>
	<p>Supervisa la implantación del sistema de atención y servicio al cliente y si fuera el caso realiza las mejoras al mismo.</p>
	<p>Evalúa permanentemente el funcionamiento del sistema de atención y servicio al cliente.</p>
<p>2. Diseña estrategias de comunicación interpersonal con el cliente.</p>	<p>En el proceso de comunicación demuestra un claro interés por las personas y los sentimientos.</p>
	<p>Escucha con atención y muestra interés en la situación que le presenta el cliente.</p>
	<p>Da respuesta oportuna a las necesidades del cliente.</p>
	<p>Maneja estrategias de resolución de conflictos.</p>
	<p>Identifica a sus posibles aliados para dar respuesta a las necesidades del cliente.</p>

	<p>Desarrolla mecanismo de comunicación para influir positivamente en los clientes.</p>
	<p>Realiza retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.</p>
<p>3. Diseña estrategias de solución de situaciones críticas.</p>	<p>Aplica estrategias de resolución de crisis en la atención y servicio al cliente.</p> <p>Resuelve de manera inmediata los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.</p> <p>Maneja situaciones de conflicto asertivamente.</p> <p>Asume las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.</p>
<p>4. Promueve una cultura con enfoque a resultados y atención al cliente interno y externo.</p>	<p>Difunde entre los integrantes de la organización la importancia de la atención y servicio al cliente.</p> <p>Promueve la aplicación del código de ética entre todo el personal de la organización en beneficio del cliente.</p> <p>Da a conocer permanentemente entre sus colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Invita continuamente a los integrantes de la organización a buscar soluciones a las necesidades y expectativas de los clientes.</p>

	Demuestra una actitud de servicio con sus clientes internos y externos.
5. Asegura que los servicios agreguen valor.	Mantiene un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas como principales causa raíz.
	Establece mecanismos de mejora en las quejas y demandas para satisfacerlas, así como control de costos.
	Establece estrategias de mejora en la calidad y calidez de los servicios.
	Propone controles de maximización de recursos y minimización de costos.
	Propone planes de acción para compartir las mejoras en calidad y calidez de servicios.

Adicional a lo anterior y derivado de la estructura organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social se establecieron tres niveles de competencia directiva.

Cada nivel representa el grado de autonomía, la variedad de contextos en que se presenta el desempeño y el grado de supervisión requerida. Desde esta perspectiva, cuanto más alto es el nivel de competencia requerido por el puesto se tiene un grado de autonomía mayor, el desempeño se presenta en diversos contextos y el nivel de supervisión requerido es mínimo, el impacto de sus acciones se da en un ámbito mayor, a continuación se muestra la descripción de cada nivel de competencia directiva:

Nivel	Ámbito de aplicación
Estratégico	Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos a menudo impredecibles. Tiene un alto grado de autonomía, responsabilidad en el manejo de personas, recursos y sistemas. Realiza un trabajo de análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación. Ejemplo de este nivel son los Delegados.
Táctico	Realiza actividades con un alto grado de autonomía y responsabilidad en diferentes contextos. Lleva a cabo supervisión del trabajo de otros y cuidado de la asignación y control de recursos. Por ejemplo los Subdelegados.
Operativo	Realiza actividades no rutinarias con cierto nivel de responsabilidad. Asimismo, coordina, guía y supervisa el trabajo de otros. Por ejemplo los Directores de Unidades de Medicina Familiar.

Con las competencias directivas validadas y los niveles de competencia identificados, se procedió a la elaboración de los instrumentos para medir el nivel de competencias de los directivos, la metodología de la construcción de los instrumentos se describe en la siguiente sección.

3.4 Diseño de la evaluación de las competencias directivas del IMSS.

Determinación de instrumentos.

Para llevar a cabo la evaluación del nivel de competencias de los directivos del IMSS, previamente se llevó a cabo el análisis del mercado para adquirir los instrumentos con enfoque de competencias, sin embargo, se detectó que no existían en el mercado instrumentos específicos para medir competencias y menos aún por las competencias identificadas para los directivos IMSS. Dada la situación anterior, se llevó a cabo un análisis de literatura en la cual se observó que las evaluaciones estaban enfocadas a:

- a. Establecer la importancia de las competencias para los directivos.
- b. Identificar la relevancia de la competencia para la gestión directiva.
- c. Identificar las competencias que con mayor frecuencia utilizan los directivos.
- d. Determinar el nivel de competencias de los directivos.

Para la elaboración de los instrumentos se tomaron como base las subcompetencias de cada competencia y sus respectivos desempeños para identificar las variables, las subvariables y la escala de medición. Se realizó una validación de inter-jueces con expertos en la materia, para determinar las variables, posteriormente, se procedió a elaborar un instrumento por cada competencia con metodología psicométrica. En este proceso se estableció que la competencia “Atención y Servicio al Cliente” es transversal ya que está inmersa en todas las competencias. Por lo que se elaboró una batería de pruebas de ocho instrumentos, uno para cada competencia.

Se le asignó a cada opción de respuesta un valor (1, 2 o 3) de acuerdo al nivel de competencia (estratégico, táctico y operativo) y se determinaron los rangos en los cuales se ubica cada nivel de competencia. Posterior a la elaboración de los

instrumentos se llevo a cabo la validez de contenido por un grupo de expertos y posteriormente por los propios directivos evaluados en la prueba piloto.

3.5 Evaluación de competencias

Con los instrumentos ya elaborados y validados se procedió a identificar la mejor opción de aplicación de los mismos, de tal forma que los resultados reflejaran realmente el nivel de competencia de cada directivo y de la propia Delegación.

Definidos los criterios para llevar a cabo la medición de las competencias, se procedió a buscar el soporte tecnológico para que la evaluación fuera en línea utilizando la tecnología de la institución, es decir, una Comunidad virtual por cada Delegación.

3.6 Validez de los Instrumentos de evaluación de competencias directivas

Una vez elaborados los instrumentos, se calculó la validez y la confiabilidad de los instrumentos de medición de competencias directivas utilizando para ello las estrategias que a continuación se mencionan:

1. Validez de contenido y apariencia. Se llevó a cabo en dos etapas la primera fue de gabinete con la participación de expertos en gerencia, expertos en competencias y expertos instruccionales en gerencia. La segunda etapa se desarrollo in situ durante la aplicación de los instrumentos a los integrantes del Cuerpo de Gobierno.

2. Validez de constructo. Se utilizó la prueba T de Student para llevar a cabo la discriminación de reactivos, derivado de esta prueba los resultados fueron:

- a) 95 reactivos son validos (menor a .05).
- b) 4 reactivos se discriminan (mayor a .05)

Del análisis factorial, se obtuvieron 7 factores, los cuales se agruparon conforme a cada competencia.

3. Confiabilidad. Se aplicó el Alfa de Crombach, el resultado mostró que los instrumentos por competencias son confiables (.986 de confiabilidad).

Proceso de validez y confiabilidad:

- Se creó una base de datos en el programa SPSS v.17, donde se realizó un vaciado de datos de 358 participantes con la finalidad de realizar la confiabilidad y validez del mismo.
- En la base se encuentran las competencias establecidas, la evaluación realizada por jefes, subordinados, y homólogos.

VALIDEZ (mide lo que se quiere medir):

- Derivado de la prueba T de student, los resultados fueron:
- Menor a .05 son validos (95 reactivos)
- Mayor a .05 se discriminan (4 reactivos)
- Del análisis factorial, se obtuvieron 7 factores, los cuales se agruparon conforme a cada competencia.

CONFIABILIDAD (al volver a aplicarlo te da los mismos resultados en todos los casos)

- Para analizar la confiabilidad del instrumento se aplicó el Alfa de Crombach.
- Una prueba es confiable cuando el resultado es mayor a 0.70. Los instrumentos que nos ocupan tienen .986 lo que confirma la confiabilidad del mismo, como la confiabilidad de cada uno de los factores analizados.

Es así de manera general como se inició y se está desarrollando el MEFHADIC en el que se considero que la competencia de Atención y Servicio al Cliente, era transversal es decir estaba contenida en las demás competencias y sería evaluada por los instrumentos de cada una. Actualmente la nueva dirección del Instituto Mexicano del Seguro Social pretende generar una cultura con orientación a resultados y enfoque al usuario que permita tener un mayor y mejor desempeño en el servicio y atención al cliente, por ello el siguiente capítulo abordará el concepto y la importancia de Atención y Servicio al Cliente como competencia laboral.

CAPÍTULO IV.

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE COMO COMPETENCIA LABORAL

Este capítulo tiene como objetivo además de dar una definición de la competencia de Atención y Servicio al Cliente convertirla en una competencia independiente en el MEFHADIC es decir que además de ser considerada como transversal (contenida en otras competencias) sea también considerada como una competencia individual que también puede ser evaluada mediante un instrumento de medición.

4.1 Definición de Atención y Servicio al Cliente como Competencia Laboral.

La relación con el “cliente”, ya sea éste interno o externo, está cada vez más presente en las funciones ejercidas. Se trata de una función que no se restringe a un rol laboral determinado: se encuentra incorporada, como una función más, a todos los roles laborales independientemente de que existan perfiles destinados a dicha función con dedicación exclusiva.

En el cumplimiento de esta función deben desarrollarse capacidades relativas a la comunicación, al establecimiento de relaciones sociales.

La atención al cliente ha pasado a ser una función clave del rol laboral y no un simple agregado. Esta situación es característica en los roles laborales de los servicios (salud, mantenimiento, educación, comercio, banca, seguros, turismo, entre otros) y comienza a estar presente en las nuevas formas de organización de los sectores productivos, donde los roles laborales de ejecución necesitan contactarse con los clientes a través de instancias creadas por las empresas para lograr una mayor satisfacción y la fidelización hacia sus productos o servicios.

En la práctica, el servicio a los clientes se relaciona con políticas y operaciones, mientras que las relaciones con los clientes se refieren a los contactos diarios; el servicio a los clientes establece el nivel de servicios que el cliente recibe. Luego, las relaciones con los clientes se encargan de entregarlo; entonces se dice que en el primer caso son las actividades relacionadas con los directivos y el segundo con las actividades del personal operativo (Tschohl, 2001).

En el primer capítulo se estipuló que para efectos de este proyecto una competencia laboral va a reflejar los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para la realización del trabajo efectivo y de calidad para que esto se cumpla fue necesario tomar en cuenta la definición proporcionada por los expertos que participaron en la construcción del MEFHADIC, quienes describen la competencia, sus subcompetencias y desempeños para desarrollarla en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

A continuación se presenta una tabla con la definición de Atención y Servicio al cliente como competencia laboral dada por expertos y desarrollada en el Modelo de Evaluación y Formación de Habilidades Directivas para la Competitividad:

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	
Diseña estrategias de comunicación interpersonal y de solución de situaciones emergentes, que generen una cultura con orientación a resultados y enfoque al usuario, para crear un sistema de atención y servicio al mismo que agregue valor a los servicios, considerando el entorno en que se ubica la organización.	
Subcompetencias	Desempeños
1. Promueve la creación de un sistema de atención y servicio al cliente.	Evalúa el entorno organizacional en el que ofrece los servicios a los clientes.

Analiza las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base a los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.

Define estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos con base en los resultados cuantitativos y cualitativos.

Evalúa las diversas estrategias orientadas hacia la creación del sistema para la mejora de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad.

Lleva a cabo negociaciones con los grupos de interés para implantar el sistema de atención y servicio al cliente.

Supervisa la implantación del sistema de atención y servicio al cliente y si fuera el caso realiza las mejoras al mismo.

Evalúa permanentemente el funcionamiento del sistema de atención y servicio al cliente.

2. Diseña estrategias de comunicación interpersonal con el cliente.

En el proceso de comunicación demuestra un claro interés por las personas y los sentimientos.

Escucha con atención y muestra interés en la situación que le presenta el cliente.

	<p>Da respuesta oportuna a las necesidades del cliente.</p> <hr/> <p>Maneja estrategias de resolución de conflictos.</p> <hr/> <p>Identifica a sus posibles aliados para dar respuesta a las necesidades del cliente.</p> <hr/> <p>Desarrolla mecanismo de comunicación para influir positivamente en los clientes.</p> <hr/> <p>Realiza retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.</p>
<p>3. Diseña estrategias de solución de situaciones críticas.</p>	<p>Aplica estrategias de resolución de crisis en la atención y servicio al cliente.</p> <hr/> <p>Resuelve de manera inmediata los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.</p> <hr/> <p>Maneja situaciones de conflicto asertivamente.</p> <hr/> <p>Asume las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.</p>
<p>4. Promueve una cultura con enfoque a resultados y atención al cliente interno y externo.</p>	<p>Difunde entre los integrantes de la organización la importancia de la atención y servicio al cliente.</p> <hr/> <p>Promueve la aplicación del código de ética entre todo el personal de la organización en beneficio del cliente.</p>

Da a conocer permanentemente entre sus colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes.

Invita continuamente a los integrantes de la organización a buscar soluciones a las necesidades y expectativas de los clientes.

Demuestra una actitud de servicio con sus clientes internos y externos.

5. Asegura que los servicios agreguen valor.

Mantiene un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas como principales causa raíz.

Establece mecanismos de mejora en las quejas y demandas para satisfacerlas, así como control de costos.

Establece estrategias de mejora en la calidad y calidez de los servicios.

Propone controles de maximización de recursos y minimización de costos.

Propone planes de acción para compartir las mejoras en calidad y calidez de servicios.

4.2 El concepto de cliente

L.L. Bean, Inc. citado en Tscholhl (2001) nos presenta diferentes concepciones de lo que podría o no ser un cliente:

- a) Un cliente es la persona más importante en la compañía u organización.
- b) Un cliente no depende de nosotros, dependemos de él.
- c) Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, él es el objetivo de éste.
- d) No hacemos un favor al cliente cuando le damos un servicio, él no hace un favor a nosotros al darnos la oportunidad de hacerlo.
- e) Un cliente es quien nos trae requerimientos, y es nuestro trabajo satisfacerlos de forma que sea rentable, tanto para él como para nosotros.
- f) Un cliente es cualquier persona que se ve afectada por nuestro trabajo.

Se define al cliente como aquella persona impulsada por una necesidad, recurre a satisfacerla en busca de un producto o servicio, deseando ver cumplidas sus expectativas.

El cliente también puede ser toda aquella persona u organización que recibe un insumo producto del conocimiento y trabajo de otra, con el fin de hacer uso de este para los fines específicos que éste requiera y con ello satisfacer sus necesidades.

4.2.1 Tipos de cliente

Existen diferentes tipos de clientes dependiendo de su ubicación y del producto que reciben por parte de la empresa, aunque cada uno de ellos debe obtener los mismos beneficios de cada uno de los empleados de la organización.

- a) Cliente internos.- Es considerado todo el personal de la empresa, ya que es el receptor primario de los valores, estrategias y acciones implantadas por la alta dirección para poder ofrecer un buen servicio a los clientes externos.

Cada empleado es considerado como cliente desde el primer momento en que recibe algún insumo para la realización de sus labores; es importante recalcar que todos somos clientes y proveedores a la vez, pudiendo otorgar insumos tanto a clientes internos como a los mismos externos; en quienes se hará realidad la calidad de servicios, como reflejo de la cultura organizacional que se está viviendo en la empresa

- b) Clientes externos.- Esta categoría de clientes comprende a todos los intermediarios que tienen directamente relación con la empresa y hacia los cuales debe percibirse un valor agregado y una calidad de servicio que establezca la diferencia.
- c) Consumidor final.- Es la categoría del bien o servicio, y son los que validarán los esfuerzos realizados para proporcionar un producto o servicio de calidad, además del valor agregado o beneficio superior que pretenda dar la empresa a diferencia de la competencia (Ramirez, 1998).

4.3 La satisfacción del cliente

La idea de lograr clientes satisfechos se puede lograr de forma consistente, si se analizan y evalúan las realizaciones vinculadas con el servicio y las relaciones con el cliente.

La satisfacción del cliente es el estado de opinión respecto a un producto o un servicio que sigue a un juicio de calidad y que deriva de él y supone que:

- La satisfacción es positiva cuando la calidad percibida es mayor.
- La satisfacción es negativa cuando la calidad es cero (Erazo, 1996).

La satisfacción aumenta o disminuye en la medida en que aumenta o disminuye la calidad.

Si la satisfacción del cliente pudiera expresarse mediante una fórmula, ésta sería la siguiente:

$$C.S. = C.P. / N.D.E.$$

Donde C.S. es el cliente satisfecho, C.P. significa calidad percibida y N.D.E. son las necesidades, deseos y expectativas del cliente (Erazo, 1996).

Existen características que han adoptado las empresas enfocadas a sus clientes, para lograr niveles de satisfacción plena de cada uno de ellos, las cuales son:

- a) Se auto-establecen estándares de servicio difíciles de alcanzar.
- b) Obsesión de conocer las necesidades y deseos de sus clientes externos, internos y finales.
- c) Crean necesidades a sus clientes
- d) Diseñan sus productos o servicios con el único fin de maximizar la satisfacción de sus clientes.
- e) Invierten sumas de dinero en nichos de mercado.
- f) Convierten la satisfacción del cliente en su negocio y en la principal preocupación de la organización (Ramirez, 1998).

4.4 El servicio

El servicio es la energía y la fuerza que necesita toda organización sólo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones. Con el servicio, las empresas pueden comenzar un rápido ascenso hacia más altos niveles de beneficios, generando más impulso en la medida en que avanzan hacia esa meta.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas, la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibida en los productos o servicios comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella (Tschohl, 2001).

El concepto de servicio puede variar dependiendo de la concepción que se tenga del mismo de una compañía a otra, pero en términos generales el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto, como consecuencia del precio pagado; así pues el servicio es el valor agregado que espera tener el cliente después de una compra.

Es conveniente señalar que el servicio no sólo significa amabilidad y gentileza, aunque éstas son la carta de presentación de la empresa con el cliente y en buena medida repercutirán en la decisión de compra del cliente potencial.

Servicio es en primer lugar un proceso; mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones. Los servicios tienen cuatro características:

1. Intangibilidad.- Los servicios son intangibles.
2. Heterogeneidad.- los servicios varía. Al tratarse de una actuación, normalmente llevada por seres humanos los servicios son difíciles de generalizar.
3. Inseparabilidad de producción y consumo.- Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso.

4. Caducidad.- La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde (Ramirez, 1998).

El servicio es algo intangible que va encaminado a cubrir las expectativas del cliente, siendo en la actualidad un arma competitiva para las empresas, además de ser el conjunto de acciones realizadas por el hombre orientadas a satisfacer las necesidades de un tercero.

4.5 Importancia de la competencia atención y servicio a clientes.

Hoy en día las empresas están empezando a darse cuenta de cuál es la clave actualmente “El Servicio de Calidad”. Los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben, es decir, muchos clientes no solo desean un servicio mejor, sino que exigen un servicio de mayor calidad.

La importancia de la competencia de Atención y Servicio al Cliente se debe a que se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de la compra del cliente, debido a la creación de necesidades y a la educación actual del cliente potencial.

La importancia suele medirse u observarse con los beneficios obtenidos al implementar esta competencia en la organización, éstos pueden variar según el producto o servicio y los objetivos mismos de la empresa.

Algunos de los beneficios se pueden resumir en la siguiente lista (Tschohl, 2001):

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frecuentemente. Ventas más grandes. El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.

5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.
9. Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a iniciativas.
10. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
11. Más bajos niveles de quejas, absentismo y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación de personal.

Uno de los beneficios más importantes de un buen servicio es que eleva los niveles de lealtad de los clientes, además brindar un excelente servicio es lo que marca la diferencia entre las empresas.

Reforzar y mejorar los conocimientos y habilidades para lograr la excelencia en el servicio al cliente puede favorecer el nivel de desempeño de los directivos del IMSS en esta competencia; favoreciendo así mismo a la institución por tanto el siguiente capítulo muestra la metodología utilizada para la creación de un instrumento que permita evaluar el nivel de desempeño del personal directivo respecto a la competencia de Atención y Servicio al Cliente.

CAPÍTULO V.

METODOLOGÍA

5.1 Planteamiento del problema

¿En qué medida un instrumento de evaluación de atención y servicio al cliente, permite identificar el nivel de desempeño en esta competencia del personal directivo del Instituto Mexicano del Seguro Social?

5.2 Objetivo general

Construir un instrumento de evaluación de atención y servicio al cliente que permita identificar el nivel de desempeño en esta competencia laboral del personal directivo del Instituto Mexicano del Seguro Social, a fin de que pueda formar parte del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad.

5.3 Objetivos específicos

- Validar el instrumento como forma óptima para la evaluación e identificación del nivel de desempeño en la competencia: atención y servicio al cliente, del personal directivo del Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Aplicar el instrumento en la etapa de identificación de competencias a fin de que forme parte del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad.

5.4 Hipótesis

Hipótesis de Investigación (Hi)

- El uso del instrumento de evaluación de atención y servicio al cliente, permite identificar el nivel de desempeño en esta competencia laboral del personal directivo del IMSS.
- El instrumento de evaluación de atención y servicio al cliente, puede formar parte del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad.

Hipótesis nula (Ho)

- El uso del instrumento de evaluación de atención y servicio al cliente, no permite identificar el nivel de desempeño en esta competencia laboral del personal directivo del IMSS.
- El instrumento de evaluación de atención y servicio al cliente, no puede formar parte del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad.

5.5 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo correlacional, debido a que se buscará la relación entre el nivel de desempeño y la presencia de la competencia atención y servicio al cliente en el personal directivo del IMSS.

5.6 Diseño de Investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, debido a que no habrá un control total de las variables (incluyendo las extrañas).

5.7 Variables

Variable independiente

El instrumento de evaluación de la competencia laboral: atención y servicio al cliente.

Variable dependiente

El nivel de competencia laboral de atención y servicio al cliente.

5.8 Muestreo

Tipo de muestreo: no probabilístico por sujetos fáciles de estudiar, ya que para los fines de esta investigación el IMSS permitirá la participación del personal de nivel directivo.

5.9 Población

La población está compuesta por 104 sujetos, 73 hombres y 31 mujeres; con un rango de edad de 30 a 60 años, los puestos predominantes son: 6% de finanzas, 5% de jurídicos, 4% de comunicación social, 4% de atención al derecho habiente, 5% de prestaciones médicas, 4% de afiliación y cobranza, 7% de administración,

1% de calidad y normatividad, 3% de prestaciones económicas y sociales, 1% de desarrollo de personal, 22% de dirección de UMF's, 8% de jefaturas, 7% de dirección de HGZ, 23% subdelegados, todos de turno matutino de 11 delegaciones de la república mexicana.

5.10 Justificación

Ante los nuevos retos que enfrenta el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), los directivos requieren desarrollar una serie de competencias para convertirse en directivos multinivel (estratégico, táctico y operativo). “El Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad (MEFHADIC)” permite evaluar, fortalecer y desarrollar las competencias directivas. Para llevar a cabo la primera etapa de evaluación de competencias se han diseñado y aplicado 8 instrumentos de evaluación que identifican el nivel de desempeño en cada competencia; para tal caso la competencia de Atención y Servicio al Cliente fue considerada como una competencia transversal ya que está inmersa en todas las competencias.

La nueva dirección del Instituto Mexicano del Seguro Social pretende generar una cultura con orientación a resultados y enfoque al usuario que permita tener un mayor y mejor desempeño en el servicio y atención al cliente.

Por lo anterior el objetivo de esta investigación es proponer un instrumento de evaluación que permita identificar el nivel de desempeño laboral de dicha competencia en personal directivo del IMSS, a fin de contribuir al logro de resultados que pretende la dirección general de esta institución.

Tomando en cuenta que existen pocos instrumentos de evaluación de competencias laborales la propuesta de esta investigación podría ser de utilidad en diferentes organizaciones públicas de salud si se realizan las modificaciones

pertinentes que se adapten a sus necesidades, siendo esto otra razón importante y necesaria para llevarse a cabo esta investigación.

5.11 Procedimiento

1. Se definió el objetivo del instrumento de evaluación.
2. Se especificó la variable que sería medida.
3. Se procedió a efectuar una revisión teórica relativa a la variable en libros, revistas, etc.
4. Se determinó el tipo de ítems para usarse en el instrumento de evaluación.
5. Se determinó el número total de ítems para la prueba.
6. Se realizó la integración del cuestionario piloto.
7. El cuestionario piloto fue sometido a juicio por parte de tres expertos.
8. Por medio de un escrito se solicitó permiso a las autoridades del área de Formación en Calidad Nivel Central del Instituto Mexicano del Seguro Social.
9. Aplicación del cuestionario piloto; una vez autorizado, se procedió a mandar una carta – invitación a personal directivo de las diferentes delegaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, adjuntando el archivo “Autoevaluación - Atención y Servicio al Cliente”.
10. A partir de la aplicación, se procedió a realizar análisis de los reactivos con la siguiente técnica:
 - a. Elaborar una sábana de datos de los cuestionarios.
 - b. Ordenar los resultados de los sujetos de mayor a menor puntaje.

- c.** Diferenciar y seleccionar sujetos con más altas puntuaciones y con las más bajas.
- d.** Seleccionar los cuestionarios de los sujetos escogidos con el criterio anterior.
- e.** Analizar por separado cada una de las preguntas del grupo considerado de alta y baja puntuación, aplicándose el procedimiento estadístico pertinente.
- f.** Calcular la confiabilidad y validez del instrumento con las fórmulas pertinentes para cada caso.
- g.** Integrar el instrumento con base al análisis estadístico.

11. Finalmente, se procedió a la elaboración de tablas normativas.

CAPÍTULO VI.

ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO

En este capítulo se presenta el desarrollo de los pasos seguidos para la elaboración del instrumento de esta investigación, el cual tiene por objetivo facilitar la identificación del nivel de desempeño del personal directivo del IMSS, respecto a la competencia de Atención y Servicio al Cliente.

6.1 Elaboración de ítems correspondientes a la competencia de servicio y atención al cliente.

Después de una revisión teórica que permitió conocer distintas propuestas para elaborar un instrumento de evaluación, se procedió a la elaboración de reactivos respetando el formato de los diferentes instrumentos de evaluación de las diferentes competencias del MEFHADIC; quedando de la siguiente manera:

1.- Entorno organizacional.
a) Evalúo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
b) Promuevo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
c) Participo en el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
2.- Necesidades y expectativas del cliente interno y externo.
a) Analizo las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.
b) Reviso las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.

c) Descubro las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.

3.- Alineación estratégica.

a) Defino estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.

b) Desarrollo estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.

c) Aplico estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.

4.- Mejora en el sistema de Atención y Servicio al Cliente

a) Evalúo las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

b) Defino las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

c) Aplico las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

5.- Negociación.

a) Llevo a cabo negociaciones con los grupos de interés, para implantar el sistema de atención y servicio al cliente.

b) Organizo negociaciones con los grupos de interés, para implantar el sistema de atención y servicio al cliente.

c) Promuevo negociaciones con los grupos de interés, para implantar el sistema de atención y servicio al cliente.

6.- Implantación del sistema de Atención y Servicio al Cliente.

a) Determino la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

b) Superviso la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

c) Participo en la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

7.- Coordinación y supervisión del sistema de Atención y Servicio al Cliente.

a) Evalúo permanentemente el funcionamiento del sistema de Atención y Servicio al Cliente

b) Superviso permanentemente el funcionamiento del sistema de Atención y Servicio al Cliente

c) Participo permanentemente el funcionamiento del sistema de Atención y Servicio al Cliente

8.- Actitud frente al cliente en el sistema de Atención y Servicio al Cliente.

- a) En el proceso de comunicación escucho y promuevo un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades.
- b) En el proceso de comunicación escucho y manifiesto un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades
- c) En el proceso de comunicación escucho y me pronuncio con un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades

9.- Atención oportuna

- a) Evalúo a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
- b) Superviso a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
- c) Colaboro con mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

10.- Manejo de conflictos

- a) Evalúo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.
- b) Analizo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes, pero no las aplico.
- c) Aplico diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.

11.- Comunicación con los clientes internos y externos.

- a) Evalúo diferentes mecanismos de comunicación para influir positivamente en los clientes.
- b) Determino diferentes mecanismos de comunicación para influir positivamente en los clientes.
- c) Aplico diferentes mecanismos de comunicación para influir positivamente en los clientes.

12.- Proceso de retroalimentación

- a) Defino el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.
- b) Desarrollo el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.
- c) Establezco el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.

13.- Asertividad en la resolución de conflictos.
a) Analizo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.
b) Determino de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.
c) Resuelvo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.
14.- Proceso de seguimiento
a) Evalúo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.
b) Analizo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.
c) Identifico las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.
15.- Importancia de un sistema de Atención y Servicio Al Cliente.
a) Promuevo la difusión entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.
b) Difundo entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente
c) Reconozco entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.
16.- En relación con la aplicación de un Código de ética en beneficio del cliente:
a) Promuevo entre todo el personal la difusión de la aplicación del Código de Ética en la organización.
b) Difundo entre todo el personal la aplicación del Código de Ética en la organización.
c) Aplico el Código de Ética en la organización
17.- Comunicación.
a) Promuevo permanentemente entre mis colaboradores la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a proponer soluciones a las mismas.
b) Analizo permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a desarrollar soluciones a las mismas.
c) Identifico permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a implantar las soluciones de las

mismas.

18.- Una cultura con un enfoque de Atención y Servicio al Cliente

a) Promuevo una actitud de servicio con mis clientes internos y externos.

b) Fomento una actitud de servicio con mis clientes internos y externos.

c) Aplico una actitud de servicio con mis clientes internos y externos.

19.- Quejas y sugerencias

a) Definida la causa raíz, determino un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas

b) Definida la causa raíz establezco un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas

c) Definida la causa raíz, implanto un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas

20.- Mejora continua

a) Evalúo mecanismos de mejora para satisfacer las quejas y demandas de los clientes.

b) Determino y superviso mecanismos de mejora para satisfacer las quejas y demandas de los clientes.

c) Aplico mecanismos de mejora para satisfacer las quejas y demandas de los clientes.

21.- Calidad y Calidez

a) Determino estrategias de mejora para la atención con calidad y calidez en los servicios.

b) Establezco estrategias de mejora para la atención con la calidad y calidez en los servicios.

c) Aplico estrategias de mejora para la atención con la calidad y calidez en los servicios.

22.- Atributos del sistema de Atención y Servicio al Cliente

a) Propongo controles de maximización de recursos y minimización de costos.

b) Establezco controles de maximización de recursos y minimización de costos.

d) Identifico controles de maximización de recursos y minimización de costos.

23.- Servicios con valor

- a) Establezco planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.
- b) Instrumento planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.
- c) Aplico planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.

6.2 Depuración de reactivos por inter-jueces

Los 23 reactivos anteriores se elaboraron mediante una base teórica y siguiendo la técnica de Brown (1980) y el formato de los instrumentos de evaluación de competencias del MEFHADIC; fueron sometidos a depuración con el apoyo de jueces o expertos para realizar una validez de contenido.

La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en la validez de contenido; en la primera columna se muestra el número de reactivo, la segunda, tercera y cuarta columna indican el valor asignado por cada uno de los tres jueces, **estableciendo 2 puntos** por reactivo considerado como “bueno”, **1 punto** por reactivo “regular” y **0 puntos** por reactivo considerado como “malo”.

La quinta columna indica el “total” de los valores asignados por los jueces, por lo que se procedió a la eliminación de reactivos con un total de 1, 2, 3, y 4 puntos (marcados con color rojo) permaneciendo los reactivos que obtuvieron un total de 5 puntos (marcados con color verde) y 6 puntos (marcados con color azul) para su posterior mezcla de reactivos, su aplicación y poder llevar a cabo la eliminación estadística correspondiente.

Atención y Servicio al Cliente				
REACTIVO	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	TOTAL
1	2	2	2	6
2	2	2	2	6
3	2	2	2	6
4	2	1	2	5
5	1	2	1	4
6	2	2	2	6
7	2	2	2	6
8	2	2	2	6
9	2	2	2	6
10	2	2	2	6
11	2	2	2	6
12	2	1	2	5
13	2	2	2	6
14	2	2	2	6
15	2	2	2	6
16	2	2	0	4
17	2	1	2	5
18	2	2	2	6
19	2	2	2	6
20	2	2	1	5
21	2	2	2	6
22	2	1	1	4
23	2	2	1	5

Una vez realizado el proceso de jueceo con la ayuda expertos, se procedió a eliminar aquellos reactivos que obtuvieron un puntaje menor a 5 lo que implica que se mantuvieron aquellos que contaron con una aceptación superior al 80%, quedando un instrumento con un total de 20 reactivos, que fueron ordenados aleatoriamente y que a continuación se muestra:

1.- Entorno organizacional.

- a) Evalúo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
- b) Promuevo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los

clientes.
c) Participo en el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
2.- Necesidades y expectativas del cliente interno y externo.
a) Analizo las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.
b) Reviso las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.
c) Descubro las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.
3.- Alineación estratégica.
a) Defino estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.
b) Desarrollo estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.
c) Aplico estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.
4.- Mejora en el sistema de Atención y Servicio al Cliente
a) Evalúo las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.
b) Defino las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.
c) Aplico las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.
5.- Implantación del sistema de Atención y Servicio al Cliente.
a) Determino la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.
b) Superviso la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.
c) Participo en la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.
6.- Coordinación y supervisión del sistema de Atención y Servicio al Cliente.
a) Evalúo permanentemente el funcionamiento del sistema de Atención y Servicio al Cliente
b) Superviso permanentemente el funcionamiento del sistema de Atención y

Servicio al Cliente
c) Participo permanentemente el funcionamiento del sistema de Atención y Servicio al Cliente
7.- Actitud frente al cliente en el sistema de Atención y Servicio al Cliente.
a) En el proceso de comunicación escucho y promuevo un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades.
b) En el proceso de comunicación escucho y manifiesto un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades
c) En el proceso de comunicación escucho y me pronuncio con un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades
8.- Atención oportuna
a) Evalúo a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
b) Superviso a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
c) Colaboro con mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
9.- Manejo de conflictos
a) Evalúo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.
b) Analizo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes, pero no las aplico.
c) Aplico diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.
10.- Comunicación con los clientes internos y externos.
a) Evalúo diferentes mecanismos de comunicación para influir positivamente en los clientes.
b) Determino diferentes mecanismos de comunicación para influir positivamente en los clientes.
c) Aplico diferentes mecanismos de comunicación para influir positivamente en los clientes.
11.- Proceso de retroalimentación
a) Defino el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.
b) Desarrollo el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar

<p>sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.</p>
<p>c) Establezco el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.</p>
<p>12.- Asertividad en la resolución de conflictos.</p>
<p>a) Analizo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.</p>
<p>b) Determino de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.</p>
<p>c) Resuelvo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.</p>
<p>13.- Proceso de seguimiento</p>
<p>a) Evalúo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.</p>
<p>b) Analizo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.</p>
<p>c) Identifico las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.</p>
<p>14.- Importancia de un sistema de Atención y Servicio Al Cliente.</p>
<p>a) Promuevo la difusión entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.</p>
<p>b) Difundo entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente</p>
<p>c) Reconozco entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.</p>
<p>15.- Comunicación.</p>
<p>a) Promuevo permanentemente entre mis colaboradores la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a proponer soluciones a las mismas.</p>
<p>b) Analizo permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a desarrollar soluciones a las mismas.</p>
<p>c) Identifico permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a implantar las soluciones de las mismas.</p>
<p>16.- Una cultura con un enfoque de Atención y Servicio al Cliente</p>
<p>a) Promuevo una actitud de servicio con mis clientes internos y externos.</p>

b) Fomento una actitud de servicio con mis clientes internos y externos.
c) Aplico una actitud de servicio con mis clientes internos y externos.
17.- Quejas y sugerencias
a) Definida la causa raíz, determino un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas
b) Definida la causa raíz establezco un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas
c) Definida la causa raíz, implanto un estricto control y seguimiento de las quejas y demandas
18.- Mejora continua
a) Evaluó mecanismos de mejora para satisfacer las quejas y demandas de los clientes.
b) Determino y superviso mecanismos de mejora para satisfacer las quejas y demandas de los clientes.
c) Aplico mecanismos de mejora para satisfacer las quejas y demandas de los clientes.
19.- Calidad y Calidez
a) Determino estrategias de mejora para la atención con calidad y calidez en los servicios.
b) Establezco estrategias de mejora para la atención con la calidad y calidez en los servicios.
c) Aplico estrategias de mejora para la atención con la calidad y calidez en los servicios.
20.- Servicios con valor
a) Establezco planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.
b) Instrumento planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.
c) Aplico planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.

6.3 Valores asignados a las opciones múltiples

Es de suma importancia señalar que dentro del grupo de participantes considerados para la prueba piloto, se encuentran directivos de nivel estratégico, táctico y operativo, cada uno de estos niveles se encuentra descrito en el capítulo 3. A fin de ponderar la evaluación que sea asignada por los sujetos que participen en el estudio, se establecen los criterios siguientes para cada uno de los reactivos:

REACTIVO	OPCIONES	VALOR NIVEL ESTRATÉGICO	VALOR NIVEL TACTICO	VALOR NIVEL OPERATIVO
1	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
2	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
3	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
4	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
5	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
6	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
7	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
8	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
9	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
10	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
11	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1

12	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
13	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
14	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
15	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
16	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
17	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
18	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
19	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
20	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1

6.4 Aplicación del instrumento piloto

Una vez sometido a jueceo y eliminado aquellos reactivos que no miden lo que deben medir acerca de la competencia de atención y servicio al cliente según la opinión de expertos, se procedió a la aplicación vía correo electrónico de éste, con una población de 104 personas, directivos de los tres niveles (estratégico, táctico y operativo) del Instituto Mexicano del Seguro Social de diferentes estados de la República Mexicana.

El instrumento se aplicó con las siguientes instrucciones:

1. Coordinadores de Calidad y Normatividad

Participantes en la Etapa piloto MEFHADIC.

Con el propósito de validar, estandarizar y generar la confiabilidad del instrumento de evaluación para la 9ª. Competencia Directiva, “Atención y servicio al cliente” correspondiente a la evaluación de 360° del MEFHADIC; anexo al presente encontrarán, el archivo con el instrumento señalado a fin de que sean tan amables de aplicarlo a: 4 directivos estratégicos, 4 directivos tácticos y 4 directivos operativos.

Asimismo, favor de enviar los resultados misma vía

2. Una vez que haya seleccionado a sus participantes, recordar las siguientes instrucciones:
 - a. Leer con atención las instrucciones escritas en el instrumento
 - b. Asegurarse de contestar absolutamente todos los reactivos que componen el cuestionario.

Finalizada la aplicación del instrumento piloto, se revisó que todos los instrumentos estuvieran contestados, se continuó con la calificación de los instrumentos tomando en cuenta los valores asignados a las opciones múltiples en la tabla del subtema 6.3 de este capítulo y una vez calificados, los resultados se presentan en las siguientes sábanas de datos:

Nivel operativo

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

6.5 Depuración de reactivos

Con el objeto de depurar los reactivos de forma objetiva, se procedió a calcular los índices de discriminación y dificultad por nivel. Se tomó como rango de aceptación respecto al índice de dificultad aquellos reactivos que puntuaron entre 0.5 a 0.8 y en el caso del índice de discriminación se aceptaron los reactivos con un puntaje igual o superior a 0.55, como se muestra en las siguientes tablas:

Nivel estratégico

REACTIVO	INDICE DE DIFICULTAD	INDICE DE DISCRIMINACIÓN	SE ACEPTA Ó SE ELIMINA
1	0.33	0.67	ACEPTADO
2	0.56	0.67	ACEPTADO
3	0.39	0.78	ACEPTADO
4	0.28	0.56	ACEPTADO
5	0.33	0.67	ACEPTADO
6	0.33	0.44	ELIMINADO
7	0.61	0.56	ACEPTADO
8	0.39	0.78	ACEPTADO
9	0.28	0.56	ACEPTADO

10	0.17	0.33	ELIMINADO
11	0.50	0.56	ACEPTADO
12	0.44	0.67	ACEPTADO
13	0.50	0.78	ACEPTADO
14	0.61	0.56	ACEPTADO
15	0.44	0.67	ACEPTADO
16	0.22	0.44	ELIMINADO
17	0.17	0.33	ELIMINADO
18	0.22	0.44	ELIMINADO
19	0.22	0.44	ELIMINADO
20	0.50	1.00	ACEPTADO

Nivel táctico

REACTIVO	INDICE DE DIFICULTAD	INDICE DE DISCRIMINACIÓN	SE ACEPTA Ó SE ELIMINA
1	0.40	0.80	ACEPTADO
2	0.35	0.55	ACEPTADO
3	0.35	0.70	ACEPTADO
4	0.25	0.55	ACEPTADO
5	0.25	0.55	ACEPTADO
6	0.20	0.40	ELIMINADO
7	0.25	0.55	ACEPTADO
8	0.25	0.55	ACEPTADO
9	0.35	0.70	ACEPTADO
10	0.10	0.20	ELIMINADO
11	0.25	0.55	ACEPTADO
12	0.30	0.60	ACEPTADO
13	0.40	0.60	ACEPTADO
14	0.35	0.55	ACEPTADO
15	0.25	0.55	ACEPTADO
16	0.20	0.40	ELIMINADO
17	0.20	0.40	ELIMINADO
18	0.10	0.20	ELIMINADO
19	0.20	0.20	ELIMINADO
20	0.40	0.80	ACEPTADO

Nivel operativo

REACTIVO	INDICE DE DIFICULTAD	INDICE DE DISCRIMINACIÓN	SE ACEPTA Ó SE ELIMINA
1	0.60	0.60	ACEPTADO
2	0.65	0.70	ACEPTADO
3	0.50	0.60	ACEPTADO
4	0.60	0.80	ACEPTADO
5	0.60	0.80	ACEPTADO
6	0.25	0.50	ELIMINADO
7	0.55	0.70	ACEPTADO
8	0.60	0.80	ACEPTADO
9	0.65	0.70	ACEPTADO
10	0.15	0.30	ELIMINADO
11	0.55	0.70	ACEPTADO
12	0.65	0.70	ACEPTADO
13	0.45	0.70	ACEPTADO
14	0.50	0.80	ACEPTADO
15	0.50	0.80	ACEPTADO
16	0.45	0.50	ELIMINADO
17	0.30	0.40	ELIMINADO
18	0.25	0.50	ELIMINADO
19	0.60	0.40	ELIMINADO
20	0.60	0.80	ACEPTADO

Como puede observarse en las tablas anteriores, varios ítems depurados por no cumplir los criterios de discriminación y dificultad fueron eliminados, dejando 14 reactivos considerados como las mejores para el instrumento definitivo. Así mismo puede observarse que en los tres niveles se eliminaron los mismos reactivos lo cual permite hacer un solo instrumento de evaluación de la competencia para los tres niveles directivos.

A continuación se presenta el test con los reactivos eliminados por el proceso de depuración citado, quedando de la siguiente manera:

1.- Entorno organizacional.

- a) Evalúo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
- b) Promuevo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
- c) Participo en el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.

2.- Necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

- a) Analizo las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.
- b) Reviso las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.
- c) Descubro las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.

3.- Alineación estratégica.

- a) Defino estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.
- b) Desarrollo estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.
- c) Aplico estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.

4.- Mejora en el sistema de Atención y Servicio al Cliente

- a) Evalúo las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.
- b) Defino las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

c) Aplico las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

5.- Implantación del sistema de Atención y Servicio al Cliente.

a) Determino la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

b) Superviso la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

c) Participo en la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

6.- Actitud frente al cliente en el sistema de Atención y Servicio al Cliente.

a) En el proceso de comunicación escucho y promuevo un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades.

b) En el proceso de comunicación escucho y manifiesto un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades

c) En el proceso de comunicación escucho y me pronuncio con un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades

7.- Atención oportuna

a) Evalúo a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

b) Superviso a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

c) Colaboro con mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

8.- Manejo de conflictos

a) Evalúo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.

b) Analizo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes, pero no las aplico.

c) Aplico diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.

9.- Proceso de Retroalimentación

- a) Defino el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.
- b) Desarrollo el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.
- c) Establezco el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.

10.- Asertividad en la resolución de conflictos.

- a) Analizo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.
- b) Determino de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.
- c) Resuelvo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.

11.- Proceso de Seguimiento

- a) Evalúo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.
- b) Analizo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.
- c) Identifico las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.

12.- Importancia de un sistema de Atención y Servicio Al Cliente.

- a) Promuevo la difusión entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.
- b) Difundo entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente
- c) Reconozco entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.

13.- Comunicación.

a) Promuevo permanentemente entre mis colaboradores la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a proponer soluciones a las mismas.

b) Analizo permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a desarrollar soluciones a las mismas.

c) Identifico permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a implantar las soluciones de las mismas.

14.- Servicios con valor

a) Establezco planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.

b) Instrumento planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.

c) Aplico planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.

Una vez obtenido el instrumento definitivo, las opciones para calificar no se modificaron; sin embargo sólo se tomaron en cuenta las opciones correspondientes a los reactivos definitivos, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

REACTIVO	OPCIONES	VALOR NIVEL ESTRATÉGICO	VALOR NIVEL TACTICO	VALOR NIVEL OPERATIVO
1	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
2	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
3	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
4	A	1	0	0
	B	0	1	0

	C	0	0	1
5	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
7	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
8	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
9	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
11	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
12	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
13	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1
14	A	1	0	0
	B	0	1	0
	C	0	0	1

Posteriormente se procedió a la aplicación del instrumento definitivo al mismo número de participantes con las mismas instrucciones utilizadas con anterioridad. Verificando que los participantes contestaran completamente los cuestionarios, se procedió a la calificación de los mismos obteniendo la siguiente sábana de datos:

Nivel estratégico

SUJETO REACTIVO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1		
2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0		
3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0		
4	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	
5	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0		
6	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	
7	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	
8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	
9	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1
10	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0
11	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	
13	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	
14	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	
TOTAL	12	1	6	14	9	3	3	3	3	2	4	4	6	4	1	4	5	0	13	1	1	5	10	1	13	3	3	2	11	10	6	4		

Nivel táctico

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

Nivel operativo

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

6.6 Confiabilidad del instrumento

Para establecer la confiabilidad de este instrumento, se aplicó el método de división en dos mitades o también conocido como procedimiento de consistencia interna por mitades equivalentes, el cual consiste generalmente en hacer una sola aplicación del test y una vez que se han obtenido las respuestas, dividir los elementos del test en dos partes equivalentes o por pares y nones, puntuarlas por separado y calcular su correlación.

Cabe señalar que se calculó la confiabilidad del instrumento por nivel; los pasos que se llevaron a cabo se encuentran señalados en la siguiente tabla, donde:

Como primer paso se determinó el puntaje de los reactivos pares y nones de cada sujeto, en el segundo paso se obtuvo el subtotal con la sumatoria tanto de las calificaciones de los reactivos “pares”, como de los reactivos “nones”, y finalmente se realizó la suma ambas calificaciones obteniendo un total general.

En la siguiente sábana de datos, se acomodaron los subtotales en la primera fila de los reactivos pares, en la segunda fila los subtotales de los reactivos nones y en la tercera fila la multiplicación de subtotal de reactivo par por subtotal de reactivo non.

Nivel estratégico

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		X
PARES	6	1	4	7	5	2	2	2	2	1	3	2	4	1	0	3	1	0	6	1	1	2	5	1	6	2	2	2	6	5	4	1	90	2.813
NONES	6	0	2	7	4	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	4	0	7	0	0	3	5	0	7	1	1	0	5	5	2	3	77	2.406
P*N	36	0	8	49	20	2	2	2	2	1	3	4	8	3	0	3	4	0	42	0	0	6	25	0	42	2	2	0	30	25	8	3	332	

Nivel táctico

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	X	
PARES	4	7	4	3	2	0	2	0	0	3	1	2	2	1	3	0	2	3	1	0	1	2	0	4	2	6	2	1	6	1	1	7	0	1	0	74	2.1	
NONES	3	6	4	4	1	0	3	3	0	1	3	3	4	3	0	3	0	2	3	0	0	2	3	0	2	6	6	0	1	1	1	3	5	0	2	0	78	2.2
P*N	12	42	16	12	2	0	6	0	0	9	3	8	6	0	9	0	4	9	0	0	2	6	0	8	12	36	0	1	6	1	3	35	0	2	0	250		

Nivel operativo

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	X	
PARES	4	1	1	4	0	1	5	4	6	2	4	7	6	4	7	6	7	6	3	7	4	4	4	7	3	2	0	1	2	1	7	5	7	3	7	7	149	4.14
NONES	3	1	1	1	0	2	5	4	4	5	3	7	4	4	4	6	7	6	3	7	5	0	3	6	4	0	1	2	5	4	7	5	4	5	7	6	141	3.92
P*N	12	1	1	4	0	2	25	16	24	10	12	49	24	16	28	36	49	36	9	49	20	0	12	42	12	0	0	2	10	4	49	25	28	15	49	42	713	

Una vez que se obtuvo la sumatoria y la media de reactivos pares y de reactivos nones se procedió a calcular la desviación estándar, como se muestra en las siguientes tablas donde la primera columna es la resta del reactivo par o non menos la media correspondiente y en la segunda columna se muestra el resultado elevado al cuadrado; al final de esta segunda columna se realiza la sumatoria y se

divide entre el número de sujetos y se calcula la raíz cuadrada a fin de conocer la desviación estándar.

DESVIACIÓN ESTANDAR NONES ESTRATÉGICOS			
SUJETOS	X - X_□	X - X_□²	
1	3.59	12.92	
2	-2.41	5.79	
3	-0.41	0.165	
4	4.59	21.1	
5	1.59	2.54	
6	-1.41	1.978	
7	-1.41	1.978	
8	-1.41	1.978	
9	-1.41	1.978	
10	-1.41	1.978	
11	-1.41	1.978	
12	-0.41	0.165	
13	-0.41	0.165	
14	0.59	0.353	
15	-1.41	1.978	
16	-1.41	1.978	
17	1.59	2.54	
18	-2.41	5.79	
19	4.59	21.1	
20	-2.41	5.79	
21	-2.41	5.79	
22	0.59	0.353	
23	2.59	6.728	
24	-2.41	5.79	
25	4.59	21.1	
26	-1.41	1.978	
27	-1.41	1.978	
28	-2.41	5.79	
29	2.59	6.728	
30	2.59	6.728	
31	-0.41	0.165	
32	0.59	0.353	
	157.7	4.93	2.22

DESVIACIÓN ESTANDAR PARES ESTRATÉGICOS			
SUJETOS	$X - X_0$	$X - X_2$	
1	3.19	10.16	
2	-1.81	3.285	
3	1.19	1.41	
4	4.19	17.54	
5	2.19	4.785	
6	-0.81	0.66	
7	-0.81	0.66	
8	-0.81	0.66	
9	-0.81	0.66	
10	-1.81	3.285	
11	0.19	0.035	
12	-0.81	0.66	
13	1.19	1.41	
14	-1.81	3.285	
15	-2.81	7.91	
16	0.19	0.035	
17	-1.81	3.285	
18	-2.81	7.91	
19	3.19	10.16	
20	-1.81	3.285	
21	-1.81	3.285	
22	-0.81	0.66	
23	2.19	4.785	
24	-1.81	3.285	
25	3.19	10.16	
26	-0.81	0.66	
27	-0.81	0.66	
28	-0.81	0.66	
29	3.19	10.16	
30	2.19	4.785	
31	1.19	1.41	
32	-1.81	3.285	
	124.9	3.9	1.98

DESVIACIÓN ESTANDAR NONES TÁCTICOS		
SUJETOS	$X - X \square$	$X - X \square_2$
1	0.833	0.69
2	3.833	14.7
3	1.833	3.36
4	1.833	3.36
5	-1.167	1.36
6	-2.167	4.69
7	0.833	0.69
8	0.833	0.69
9	-2.167	4.69
10	-1.167	1.36
11	0.833	0.69
12	0.833	0.69
13	1.833	3.36
14	1.833	3.36
15	-2.167	4.69
16	0.833	0.69
17	-2.167	4.69
18	-0.167	0.03
19	0.833	0.69
20	-2.167	4.69
21	-2.167	4.69
22	-0.167	0.03
23	0.833	0.69
24	-2.167	4.69
25	-0.167	0.03
26	3.833	14.7
27	3.833	14.7
28	-2.167	4.69
29	-1.167	1.36
30	-1.167	1.36
31	-1.167	1.36
32	0.833	0.69
33	2.833	8.03
34	-2.167	4.69
35	-0.167	0.03
36	-2.167	4.69
		126
		3.49
		1.87

DESVIACIÓN ESTANDAR PARES TÁCTICOS		
SUJETOS	$X - \bar{X}$	$X - \bar{X}$ ²
1	1.94	3.78
2	4.94	24.4
3	1.94	3.78
4	0.94	0.89
5	0.94	0.89
6	0.94	0.89
7	-0.06	0
8	-2.06	4.23
9	-2.06	4.23
10	-2.06	4.23
11	0.94	0.89
12	-1.06	1.11
13	-0.06	0
14	-0.06	0
15	-1.06	1.11
16	0.94	0.89
17	-2.06	4.23
18	-0.06	0
19	0.94	0.89
20	-1.06	1.11
21	-2.06	4.23
22	-1.06	1.11
23	-0.06	0
24	-2.06	4.23
25	1.94	3.78
26	-0.06	0
27	3.94	15.6
28	-0.06	0
29	-1.06	1.11
30	3.94	15.6
31	-1.06	1.11
32	-1.06	1.11
33	4.94	24.4
34	-2.06	4.23
35	-1.06	1.11
36	-2.06	4.23

139	3.87	1.97
-----	------	------

DESVIACIÓN ESTANDAR NONES OPERATIVOS		
SUJETOS	$X - X \bar{x}$	$X - X \bar{x}^2$
1	-0.92	0.84
2	-2.92	8.51
3	-2.92	8.51
4	-2.92	8.51
5	-3.92	15.3
6	-1.92	3.67
7	1.083	1.17
8	0.083	0.01
9	0.083	0.01
10	1.083	1.17
11	-0.92	0.84
12	-0.92	0.84
13	0.083	0.01
14	0.083	0.01
15	0.083	0.01
16	2.083	4.34
17	3.083	9.51
18	2.083	4.34
19	-0.92	0.84
20	3.083	9.51
21	1.083	1.17
22	-3.92	15.3
23	-0.92	0.84
24	2.083	4.34
25	0.083	0.01
26	-3.92	15.3
27	-2.92	8.51
28	-1.92	3.67
29	1.083	1.17
30	0.083	0.01
31	3.083	9.51
32	1.083	1.17
33	0.083	0.01
34	1.083	1.17

35	3.083	9.51		
36	2.083	4.34		
		154	4.3	2.1

<i>DESVIACIÓN ESTANDAR PARES OPERATIVOS</i>		
SUJETOS	$X - X \bar{x}$	$X - X \bar{x}^2$
1	-0.14	0.02
2	-3.14	9.85
3	-3.14	9.85
4	-0.14	0.02
5	-4.14	17.1
6	-3.14	9.85
7	0.861	0.74
8	-0.14	0.02
9	1.861	3.46
10	-2.14	4.57
11	-0.14	0.02
12	2.861	8.19
13	1.861	3.46
14	-0.14	0.02
15	2.861	8.19
16	1.861	3.46
17	2.861	8.19
18	1.861	3.46
19	-1.14	1.3
20	2.861	8.19
21	-0.14	0.02
22	-0.14	0.02
23	-0.14	0.02
24	2.861	8.19
25	-1.14	1.3
26	-2.14	4.57
27	-4.14	17.1
28	-3.14	9.85
29	6.139	37.7
30	-3.14	9.85
31	2.861	8.19
32	0.861	0.74
33	2.861	8.19
34	-1.14	1.3

35	2.861	8.19		
36	2.861	8.19		
		223	6.21	2.49

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

$$r = \frac{\frac{(X_p)(X_n) - (X_{\square n})(X_{\square p})}{N}}{(S_n)(S_p)}$$

Nivel estratégico

$$r = \frac{\frac{332 - (2.81)(2.40)}{32}}{(2.22)(1.97)} = \frac{10.375 - 6.744}{4.3734} = \frac{3.631}{4.3734} = 0.83$$

Nivel táctico

$$r = \frac{\frac{250 - (2.06)(2.17)}{36}}{(1.86)(1.96)} = \frac{6.944 - 4.4702}{3.6456} = \frac{2.47}{3.64} = 0.67$$

Nivel operativo

$$r = \frac{\frac{713 - (4.14)(3.92)}{36}}{(2.07)(2.49)} = \frac{19.8 - 16.2288}{5.1543} = \frac{3.631}{5.1543} = 0.69$$

El resultado arrojado al sustituir la fórmula anterior, implica que el valor del coeficiente de confiabilidad del instrumento es de **.83** para el nivel estratégico, **.67** para el nivel táctico y **.69** para el nivel operativo, lo que significa que el instrumento

es confiable para cada uno de los tres niveles debido a que el índice de confiabilidad va de 0 a 1, donde entre más se acerque a 1 el instrumento es más confiable.

6.7 Validez del instrumento

El primer procedimiento de validez aplicado a este instrumento, fue el jueceo donde se solicitó la valoración del instrumento respecto a su opinión y conocimiento, dando un valor de 0, 1 y 2 puntos si el reactivo medía lo que debía medir.

Los 14 reactivos que quedaron en el instrumento final obtuvieron una aceptación superior al 80%, por lo que puede decirse que el instrumento definitivo tiene una validez de contenido satisfactoria, lo que permite que este instrumento pueda ser utilizado para los fines propuestos; es decir, para definir el nivel de desempeño de los directivos del IMSS respecto a las competencias de Atención y Servicio al Cliente.

Una vez validado el instrumento por medio del jueceo, se procedió a una segunda prueba de validez calculando el coeficiente biserial puntual de cada reactivo utilizando la siguiente fórmula:

$$K_{pb} = \frac{(\sum Y_p - \sum Y)}{S} \sqrt{\frac{np}{(n-np)(n-1)}}$$

Sustituyendo los datos correspondientes por reactivo en la fórmula anterior, se obtuvieron los siguientes datos:

REACTIVO	Kpb Estratégico	Kpb Táctico	Kpb Operativo
1	0.54	0.73	0.45
2	0.66	0.62	0.63
3	0.81	0.40	0.51
4	0.33	0.60	0.66
5	0.68	0.41	0.56
6	0.43	0.53	0.55
7	1.38	0.75	0.58
8	0.72	0.59	0.58
9	0.56	0.37	0.76
10	0.71	0.59	0.68
11	0.76	0.55	0.60
12	0.42	0.55	0.55
13	0.49	0.60	0.54
14	0.76	0.73	0.65

Los resultados obtenidos hacen referencia a la utilidad del reactivo para predecir el criterio, entre más alto sea el índice de validez mayor utilidad y correlación entre reactivos existe; en la tabla anterior se observa que los 14 reactivos cuentan con una puntuación mayor a 0.33, rango utilizado para determinar la validez de los reactivos.

En términos generales y a partir de las valoraciones efectuadas, cabe indicar que el instrumento construido cuenta con 14 reactivos, con tres opciones diferentes

distribuidas de la siguiente manera: respuestas “**a**” para evaluar a directivos de nivel estratégico, respuestas “**b**” para evaluar a directivos de nivel táctico y respuestas “**c**” para evaluar a directivos de nivel operativo.

6.8 Elaboración de tablas normativas

Los percentiles son puntuaciones que permiten determinar la posición relativa de un individuo respecto a la muestra. Por ello se procedió a la elaboración de la siguiente tabla para obtener los percentiles de los directivos participantes:

Donde la primera columna es el puntaje bruto, la segunda columna es la frecuencia en la que se presenta, la tercera columna representa la frecuencia acumulada, en la cuarta columna la frecuencia acumulada es multiplicada por el punto medio, en la siguiente columna es dividida entre el número de participantes para finalmente obtener el rango percentil.

Nivel estratégico

X	F	Fa	Fapm	Pa	RP
14	1	31	31.5	0.98	98
13	2	29	30	0.94	94
12	1	28	28.5	0.89	89
11	1	27	27.5	0.86	86
10	2	25	26	0.81	81
9	1	24	24.5	0.77	77
6	3	21	22.5	0.7	70
5	2	19	20	0.63	63
4	5	14	16.5	0.52	52
3	6	8	11	0.34	34
2	2	6	7	0.22	22
1	5	1	3.5	0.11	11
0	1	0	0.5	0.02	1.6

Nivel táctico

X	F	Fa	Fapm	Pa	RP
13	1	35	35.5	0.99	99
12	2	33	34	0.94	94
8	2	31	32	0.89	89
7	3	28	29.5	0.82	82
6	5	23	25.5	0.71	71
5	3	20	21.5	0.6	60
4	3	17	18.5	0.51	51
3	4	13	15	0.42	42
2	3	10	11.5	0.32	32
1	3	7	8.5	0.24	24
0	7	0	3.5	0.1	9.7

Nivel operativo

X	F	Fa	Fapm	Pa	RP
14	5	32	34.5	0.96	96
13	2	30	31	0.86	86
12	2	28	29	0.81	81
11	2	26	27	0.75	75
10	4	22	24	0.67	67
9	1	21	21.5	0.6	60
8	3	19	20.5	0.57	57
7	6	16	19	0.53	53
6	1	10	10.5	0.29	29
5	2	8	9	0.25	25
4	1	7	7.5	0.21	21
3	2	5	6	0.17	17
2	3	2	3.5	0.1	9.7
1	1	1	1.5	0.04	4.2
0	1	0	0.5	0.01	1.4

Al término de este procedimiento se generó la tabla final de los percentiles concentrados, que se presenta a continuación:

NIVEL ESTRATÉGICO		NIVEL TÁCTICO		NIVEL OPERATIVO	
Puntaje Bruto	Percentil	Puntaje Bruto	Percentil	Puntaje Bruto	Percentil
14	98	13	99	14	96
13	94	12	94	13	86
12	89	8	89	12	81
11	86	7	82	11	75
10	81	6	71	10	67
9	77	5	60	9	60
6	70	4	51	8	57
5	63	3	42	7	53
4	52	2	32	6	29
3	34	1	24	5	25
2	22	0	9.7	4	21
1	11			3	17
0	1.6			2	9.7
				1	4.2

Finalmente se realizó una tabla general compuesta por puntajes brutos de cada nivel y el rango percentil que le corresponde, la cual se muestra a continuación:

PERCENTIL	NIVEL ESTRATÉGICO	NIVEL TÁCTICO	NIVEL OPERATIVO
99	-	13	-
98	14	-	-
96	-	-	14
94	13	12	-
89	12	8	-
86	11	-	13
82	-	7	-
81	10	-	12
77	9	-	-
75	-	-	11
71	-	6	-
70	6	-	-
67	-	-	10
63	5	-	-
60	-	5	9
57	-	-	8
53	-	-	7
52	4	-	-

51	-	4	-
42	-	3	-
34	3	-	-
32	-	2	-
29	-	-	6
25	-	-	5
24	-	1	-
22	2	-	-
21	-	-	4
17	-	-	3
11	1	-	-
9.7	-	0	2
4.2	-	-	-
1.6	0	-	1

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se llevo a cabo la metodología de Brown para construir el instrumento de evaluación de la competencia de atención y servicio al cliente, se inició con 23 reactivos los cuales fueron sometidos a jueceo; en este primer filtro de validez de contenido se obtuvo un total de 20 reactivos los cuales fueron aplicados a 104 participantes que ocupan puestos directivos en sus tres niveles (estratégico, táctico y operativo) en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Posteriormente se realizó el llenado de la sábana con los valores asignados a cada reactivo para realizar una segunda depuración de reactivos de manera objetiva calculando índices de discriminación y dificultad donde se discriminaron aquellos reactivos que no cumplieron con el criterio propuesto, el cual consistía en aceptar sólo aquellos reactivos que puntuaron entre 0.5 a 0.8 respecto al índice de dificultad y en el caso del índice de discriminación se aceptaron los reactivos con un puntaje igual o superior a 0.55.

De lo anterior es necesario resaltar que los reactivos 6, 10, 16, 17,18 y 19 no se encontraron dentro del rango definido, en ninguno de los tres niveles (estratégico, táctico y operativo) lo que hizo posible realizar un solo instrumento para la evaluación de los mismos, dando como resultado un instrumento de evaluación con sólo 14 reactivos.

Se realizó una segunda aplicación con el mismo número de participantes con las mismas características, lo que dio lugar a la obtención de una segunda sábana para calcular la confiabilidad del instrumento utilizando el método de pares y nones, para posteriormente calcular la desviación estándar y finalmente sustituir valores en la fórmula para calcular el coeficiente de confiabilidad, dando como resultado 0.83 para el nivel estratégico, 0.67 para el nivel táctico y .69 para el nivel operativo; debido a que el valor máximo para ser 100% confiable es 1, significa

que la correlación es confiable y aceptable ya que se está obteniendo una puntuación muy cerca de este número.

Se procedió a un tercer filtro de validez del instrumento calculando el coeficiente biserial puntual de cada reactivo para conocer que tanto el reactivo se relaciona con los demás y que tanto mide lo que debe medir, lo que dio como resultado un puntaje mayor a 0.33 en los 14 reactivos, rango utilizado para determinar la validez de los mismos.

Finalmente se procedió a la elaboración de tablas normativas lo que permite determinar la posición relativa de un individuo respecto a la muestra.

CONCLUSIONES

Haciendo referencia al objetivo general de esta investigación el cual implica la construcción de un instrumento de evaluación de atención y servicio al cliente como competencia laboral, que permita identificar el nivel de desempeño en esta competencia en personal directivo del Instituto Mexicano del Seguro Social, a fin de que pueda formar parte del Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad (MEFHADIC); se concluye haber realizado con éxito dicho instrumento con un carácter científico lo cual implica que las hipótesis de investigación son aceptadas.

Como se abordó en el primer capítulo, Mc Clelland (en Levy-Levoyer, 2003) propone la convivencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómicos del personal involucrados. La propuesta, era recopilar e interpretar datos relevantes, detectar las carencias y algunas que subyacen tras las dificultades descubiertas.

Bajo la propuesta anterior en Psicología Laboral y en Recursos Humanos surge la necesidad de crear alternativas que permitan hacerlo; tal es el caso del IMSS que bajo el MEFHADIC pretende identificar el nivel de desempeño en diferentes competencias dentro de las cuales se encuentra Atención y Servicio al Cliente; objeto de estudio de esta investigación.

El concepto de medición en psicología ha sido abordado por diferentes autores; uno de ellos es Thorndike (1973) quien refiere que medir consta de tres pasos comunes los cuales se comprobaron en el desarrollo de esta investigación: a) señalar y definir la cualidad o atributo que se habrá de medir; esto se observa cuando, quedo determinada la evaluación de la competencia de Atención y Servicio al Cliente, b) determinar un conjunto de operaciones en virtud de las cuales el atributo pueda manifestarse y hacerse perceptible, lo cual se observa al

definir en el capítulo 4, en qué consiste dicha competencia, y c) establecer un conjunto de procedimientos o de definiciones para traducir las observaciones a enunciados cuantitativos de grado o cantidad, que finalmente se refleja a través de la elaboración de reactivos y en general de todo el instrumento de evaluación junto con sus tablas normativas que permite identificar cuantitativamente el nivel de desempeño del personal evaluado.

La elaboración del instrumento se llevó a cabo bajo el esquema propuesto por Federick Brown en su libro Principios de la Medición Psicológica y Educación abordado en el capítulo 2 y bajo el esquema propuesto por el Instituto Mexicano del Seguro Social en su Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad abordado en el capítulo 3.

Al término de la elaboración del instrumento, puede observarse en los resultados el índice de confiabilidad de **.83** para el nivel estratégico, **.67** para el nivel táctico y **.69** para el nivel operativo, obtenido a través del procedimiento de pares y nones; el cual resulta ser bastante útil para evidenciar que los reactivos son consistentes entre sí, lo que de acuerdo con Cohen E. (2006), como se menciona en el capítulo 2, refiere estabilidad y exactitud en la medición e implica una relativa ausencia de errores en el instrumento, lo que hace útil el instrumento para la identificación del nivel de competencia del personal directivo del IMSS.

Por otro lado respecto a la validez del instrumento se puede concluir que la prueba mostro un nivel aceptable, de acuerdo a las diferentes valoraciones que se hicieron para conocer que efectivamente midiera lo que se planteó como objetivo de estudio; logrando así el cumplimiento de uno de los objetivos específicos.

En cuanto a la llamada validez de contenido, como se observa en el apartado relativo al jueceo, puede observarse que los reactivos incluidos en el instrumento contaron con una aceptación superior al 80% al ser sometidos a escrutinio por expertos, quienes asignaron valores escalares a cada uno de ellos. Finalmente a

la llamada validez por consistencia interna, como se muestra en el coeficiente biserial puntual, la mayor parte de los reactivos mostraron una puntuación mayor a 0.33 esto implica, que en su mayoría, miden lo que dicen medir.

En términos generales y a partir de las valoraciones efectuadas, cabe indicar que el instrumento construido cuenta con 14 reactivos, con tres opciones diferentes distribuidas de la siguiente manera: respuestas **a** para evaluar a directivos de nivel estratégico, respuestas **b** para evaluar a directivos de nivel táctico y respuestas **c** para evaluar a directivos de nivel operativo, dicho instrumento se muestra confiable y válido para los fines propuestos.

Además haciendo referencia a que son pocas o casi nulas las propuestas de instrumentos psicométricos estandarizados que evalúen competencias laborales, este trabajo aporta un instrumento capaz de evaluar una de tantas competencias de interés para las empresas hoy en día, lo que significa que con hacer las modificaciones pertinentes y tomando en cuenta el siguiente apartado de limitaciones y sugerencias, puede ser de utilidad para la evaluación del recurso humano en el campo de la psicología laboral.

Limitaciones y sugerencias

El presente estudio fue aplicado a personal directivo del Instituto Mexicano del Seguro Social; el grupo piloto estuvo conformado por 104 participantes. Es importante considerar que el instrumento presenta algunas limitaciones, por ejemplo: como el hecho de haber sido diseñado y aplicado a una población determinada por la institución, limita su uso para dicha organización e impide realizar generalizaciones a otras.

Otra limitación durante el desarrollo del instrumento fue el haber seguido el formato predeterminado por el MEFHADIC el cual consiste en elaborar un

instrumento con reactivos de opción múltiple, de acuerdo a las subcompetencias y desempeños descritos por expertos (capítulo 3 y 4) pero además con un número muy reducido de reactivos.

Para poder aplicar el instrumento al grupo piloto fue necesario adaptarse a las circunstancias y cultura de una organización de tipo paraestatal; esto dio por consecuencia invertir mucho tiempo y esfuerzos en ciertos aspectos, por ejemplo llevar a cabo una serie de comunicados dirigidos a todo el personal involucrado generando retrasos en la investigación, provocando así la decisión de aplicarlo vía correo electrónico para mayor rapidez debido a todos los retrasos acumulados.

A partir de las limitaciones mencionadas anteriormente se pueden proponer las siguientes sugerencias, que buscarán optimizar los esfuerzos para futuras investigaciones:

Se sugiere realizar las adaptaciones pertinentes para que el instrumento sea aplicable a población directiva de organizaciones del sector privado que consideren la competencia de Atención y Servicio al Cliente importante para su desarrollo organizacional.

De igual forma se sugiere aplicarlo a un mayor número de personas a fin de generalizar el estudio a otras poblaciones; otra sugerencia sería la adaptación del instrumento para la aplicación de un grupo de personas con niveles jerárquicos medios y operativos para la misma institución y/o para organizaciones del sector privado.

Se sugiere seguir el esquema para elaboración de reactivos de Frederick Brown a fin de realizarlos con una presentación diferente que también permita y facilite evaluar la competencia de Atención y Servicio al cliente.

Finalmente, se sugiere elaborar un mayor número de reactivos y la realización de estos bajo un contexto teórico independiente a las subcompetencias y desempeños que en esta investigación se describieron, así mismo se sugiere una aplicación con un mayor número de participantes a fin de poder estandarizar el instrumento.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Aiken, L. R. (2003). **“Test psicológicos y evaluación”** (11a ed.). México: Pearson Educación.

Alles, M. A. (2004). **“Diccionario de Comportamientos, gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos”**. México: Granica.

Alles, M. A. (2002). **“Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario”**. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2007). **“Elija al mejor”**. *Como entrevistar por competencias* (2a. ed.). México: Granica.

Barbero, M. I. (1997). **“Psicometría II: métodos de elaboración de escalas”**. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Brown, F. G. (1980). **“Principios de la medición en Psicología y Educación”**. México, D.F.: El Manual Moderno.

Cerda, E. (1972). **“Psicometría General”**. Barcelona: Herder.

Cohen, E. (2006). **“Evaluaciones de proyectos sociales”**. México: Siglo Veintiuno Editores.

CONOCER. (1999). **“El enfoque de competencia laboral en la empresa”** (1° ed.). México: CONOCER.

Grados, J. A. (2001). **“Calificación de meritos: evaluación de competencias laborales”** (5a ed.). México: Trillas.

Gaos, A. (2002). **“Aprender a Investigar”**. México: Santillana.

Lévy-Leboyer, C. (2003). **“Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas”**. Barcelona: Gestión 2000.

Magnusson, D. (1985). **“Teoría de los tests”** (12a ed.). México: Trillas.

Martínez, L. (2010). **“Identificación y Evaluación de competencias laborales en las organizaciones”**. México, D.F.

Muñiz, J. (1998). **“Teoría Clásica de los Test”**. España: Ediciones Pirámides.

Robbins, C. (2005). **“Administración”**. México: Pearson Prentice Hall.

Sampieri, Hdz. R. (2006). **“Metodología de la Investigación”**. (4° ed.). México: Mc. Graw Hill.

SIMEGE. (2007). **“Gestión del Talento Humano por Competencias”**. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Thorndike, R. L. (1973). **“Test y técnicas de medición en psicología y educación”**. México: Trillas.

Tschohl, J. (2001). **“Servicio al Cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia”**. (3° ed.). México: Pax México.

Tyler, E. L. (1972). **“Pruebas y medición en Psicología”**. Bogota: Prentice Hall.

TESIS

Erazo, F. J. (1996). **“Impacto de la Calidad Total en la Atención al Cliente”**. México, D.F.: Tesis.

Prado, A. G. (2000). **“El test de actitudes de servicio como medio de evaluación en un proceso de selección de personal en una institución pública”**. México: Tesis.

Ramírez, A. C. (1998). **“Calidad y servicio de posventa, elementos fundamentales para la satisfacción del cliente”**. México, D.F.: Tesis.

Saldaña, R. S. (2010). **“Instrumento de Medición de Competencias en la Selección de Personal para un Psicólogo Industrial”**. México: Tesis.

REVISTAS

CONOCER. (1997). **“Conócenos”**. Folleto Informativo.

DICCIONARIOS

Diccionario de la Real Academia Española.

PAGINAS WEB

Rodríguez, G. G. (Enero de 2007). **“¿Que son las competencias laborales?”** Recuperado el 23 de Agosto de 2010, de Contribuciones a la economía: <http://www.eumed.net/ce/>

Spencer, S. (s.f.). **“Evaluación de competencia en el trabajo”**. Recuperado el 26 de Agosto de 2010, de <http://www.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>

ANEXOS

Anexo 1.



Competencia "Atención y Servicio al Cliente"

Objetivo: Identificar, mediante este instrumento, su nivel de competencia en relación a la atención y servicio al cliente, que genere una cultura con orientación a resultados y enfoque al usuario, para crear un entorno alineado a los objetivos de la organización.

Instrucciones: Lea detenidamente cada enunciado y marque, señalando con una "A", "B" ó "C", en función de la opción seleccionada, aquel que mejor describe en cada situación, lo que actualmente usted hace, elija sólo una opción. Los resultados obtenidos, se manejarán de manera confidencial.

1.- Entorno organizacional.

- a) Evalúo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
- b) Promuevo el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.
- c) Participo en el entorno organizacional en el que se ofrecen los servicios a los clientes.

2.- Necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

- a) Analizo las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.

b) Reviso las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.

c) Descubro las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos con base en los resultados de los instrumentos de medición cuantitativos y/o cualitativos.

3.- Alineación estratégica.

a) Defino estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.

b) Desarrollo estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.

c) Aplico estrategias para crear un sistema de respuesta a las necesidades reales de los clientes internos y externos.

4.- Mejora en el sistema de Atención y Servicio al Cliente

a) Evalúo las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

b) Defino las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

c) Aplico las estrategias para la mejora del sistema de atención y servicio al cliente en función de la factibilidad y viabilidad del mismo.

5.- Implantación del sistema de Atención y Servicio al Cliente.

a) Determino la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

b) Superviso la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

c) Participo en la implantación del sistema de atención y servicio al cliente.

6.- Actitud frente al cliente en el sistema de Atención y Servicio al Cliente.

a) En el proceso de comunicación escucho y promuevo un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades.

b) En el proceso de comunicación escucho y manifiesto un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades

c) En el proceso de comunicación escucho y me pronuncio con un claro interés por los clientes, sus sentimientos y sus necesidades

7.- Atención oportuna

a) Evalúo a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

b) Superviso a mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

c) Colaboro con mis posibles aliados para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

8.- Manejo de conflictos

a) Evalúo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.

b) Analizo diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes, pero no las aplico.

c) Aplico diferentes estrategias de resolución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes.

9.- Proceso de Retroalimentación

a) Defino el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.

b) Desarrollo el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.

c) Establezco el proceso de retroalimentación con los clientes a fin de identificar sus necesidades y dar seguimiento a la atención y servicio recibido.

10.- Asertividad en la resolución de conflictos.

a) Analizo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.

b) Determino de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.

c) Resuelvo de manera inmediata y asertiva los problemas que surgen en relación directa con la atención y servicio al cliente.

11.- Proceso de Seguimiento

a) Evalúo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.

b) Analizo las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.

c) Identifico las consecuencias derivadas de la resolución de una situación o problema emergente dando seguimiento al mismo.

12.- Importancia de un sistema de Atención y Servicio Al Cliente.

a) Promuevo la difusión entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.

b) Difundo entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente

c) Reconozco entre los integrantes de la organización la importancia de un sistema de Atención y Servicio al Cliente.

13.- Comunicación.

a) Promuevo permanentemente entre mis colaboradores la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a proponer soluciones a las mismas.

b) Analizo permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a desarrollar soluciones a las mismas.

c) Identifico permanentemente entre mis colaboradores las necesidades y expectativas de los clientes y los invito a implantar las soluciones de las mismas.

14.- Servicios con valor

a) Establezco planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios.

- | |
|--|
| b) Instrumento planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios. |
| c) Aplico planes de acción para difundir las mejoras en la atención con calidad y calidez de servicios. |