



U NIVERSIDAD
I NSURGENTES

Plantel Xola

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE
3315-25

“VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE UN
INSTRUMENTO QUE MIDE
COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL
IMSS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

C. WENCESLAO ARELLANO REYES

ASESORA: LIC. BLANCA PATRICIA MURRIETA SÁNCHEZ.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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:

Dedicado a mis padres con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional siendo para mí la mejor herencia.

-A dios que me ha heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo "sus padres" y por llenarme de luz día a día.

-A mi madre que es el ser más maravilloso de todo el mundo, gracias por el apoyo moral, tu cariño y comprensión que desde niño me has brindado, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles.

-A mi padre porque desde pequeño ha sido para mí un gran hombre maravilloso al que siempre he admirado, gracias por guiar mi vida con energía, esto ha hecho que sea lo que soy.

- A Mariana mi amor, a quien jamás encontraré la forma de agradecer su apoyo, comprensión y confianza esperando que comprendas que mis logros son también tuyos e inspirados en ti, hago de este un triunfo y quiero compartirlo por siempre contigo... te amo.

-A mi hermano por ser parte importante de mi vida y ser mi cómplice en todo lo que eh realizado.

- A mi abuelita por ser mi segunda madre y darme todo su cariño.

-A la Licenciada Patricia Murrieta Sánchez mi asesora, por haber compartido sus conocimientos para lograr este trabajo, por su paciencia apoyo y comprensión para formarme como psicólogo y persona, gracias por tus consejos, gracias por ser mi amiga.

-A la Dra. Rebeca Oñate Galván, por su gran apoyo durante estos años, por la formación que me dio como estudiante y ser humano.

- A mis Sinodales la Mtra. María Eugenia Patlán López y al Maestro Miguel Ángel Medina por el tiempo invertido en mi trabajo y la importancia que le dieron a mi aprendizaje durante estos años.

- Al IMSS que permitió que se realizará este trabajo y aportar sus conocimientos para cumplir con esta meta, en especial a la Maestra Sandra Castellanos Zarate y a la Maestra María Concepción García Sahagún por creer en mí y en este proyecto que pusieron en mis manos.

- A la Universidad y profesores que me brindaron la formación educativa y hacer de mi el profesionista que soy, a mis compañeros Karina, Elsa, Joaquín, Omar y Brenda P. por que mas que compañeros formamos una familia, y siempre estuvieron cuando más los necesité.

- A Rovac por darme la oportunidad de laborar y aprender para poner en práctica mis conocimientos y desarrollarme profesionalmente para coadyuvar al crecimiento y funcionalidad de la empresa.

Índice

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | v |
| ➤ INTRODUCCIÓN..... | vi |
| <u>I MARCO TEÓRICO</u> | |
| CAPITULO 1 | 2 |
| 1.1 Competencia | 2 |
| 1.2 Concepto competencias (autores) | 3 |
| 1.3 Clasificación de competencias | 5 |
| 1.4 Competencias para puestos de trabajo (directivos y subordinados)..... | 10 |
| 1.5 Competencias administrativas (directivos)..... | 10 |
| 1.6 Competencias subordinados..... | 13 |
| Capitulo 2 | 36 |
| 2.1 Instituciones Laborales..... | 36 |
| 2.2 Organizaciones: | 36 |
| 2.3 Institución Laboral..... | 38 |
| 2.4 Instituciones Gubernamentales | 39 |
| 2.5 Características de las instituciones Gubernamentales | 39 |
| 2.6 Instituto Mexicano del Seguro Social:..... | 41 |
| 2.7 Inicios | 42 |
| 2.8 Aspectos básicos del seguro social | 44 |
| 2.9 Seguridad Social: | 44 |
| 2.10 Servicios Sociales..... | 45 |
| 2.11 Política del IMSS..... | 46 |
| 2.12 Misión..... | 47 |
| 2.13 El IMSS en su seguridad social, ley que protege. | 47 |
| 2.14 El IMSS Hoy..... | 51 |
| 2.15 IMSS-Oportunidades: | 52 |
| Capitulo 3 | 55 |
| 3.1 Pruebas Psicológicas | 55 |

| | |
|---|-----|
| 3.2 Pruebas y evaluación..... | 55 |
| 3.3 Definición de pruebas Psicológicas y evaluación | 55 |
| 3.4 Las herramientas de la evaluación psicológica | 57 |
| 3.5 Confiabilidad y Validez | 58 |
| 3.6 Estudio Piloto | 62 |
| 3.7 Construcción de Pruebas | 63 |
| 3.8 Elaboración de Escalas: | 63 |
| 3.9 Tipo de Escala..... | 63 |
| 3.10 Redacción de reactivos | 64 |
| II Método | |
| 1Planteamiento del problema | 67 |
| 2.Objetivo General | 67 |
| 2.1Objetivos específicos..... | 67 |
| 3. Definición operacional de variables | 68 |
| 4.Instrumento | 68 |
| 5.Muestreo..... | 68 |
| 8.Procedimiento..... | 69 |
| 9.Análisis estadístico | 69 |
| III Resultados | |
| Resultados..... | 72 |
| 1.Factores..... | 73 |
| IV Discusion | |
| Discusión | 83 |
| V Conclusiones | |
| Conclusiones: | 96 |
| ➤ REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA..... | 98 |
| ➤ ANEXOS..... | 100 |

Resumen

La presente investigación realiza una validación y una confiabilidad de un instrumento creado para medir competencias específicas a trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social, y así detecta las competencias que poseen y desarrollan, y así poder dar la capacitación acerca de las que no poseen para que puedan integrarlas y desarrollarlas.

Se muestran que son las competencias, la importancia de las mismas en los trabajadores y el objeto del IMSS para crear su propio instrumento de evaluación de los mismos y su validación, que define sus propias competencias específicas.

Que servirán para evaluar índices de calidad de la institución y de los trabajadores.

Se describen las pruebas psicológicas, su aplicación para la evaluación, al mismo tiempo de cómo se van desarrollando para finalizar con su validación y confiabilidad.

Palabras clave: **competencias, prueba psicológica, validación y confiabilidad**

Introducción

Hoy en día el trabajador en las organizaciones se ha convertido en uno de los más importantes exponentes competitivos en su hacer cotidiano, para que su empresa sea al mismo tiempo de las más fuertes y competentes, en este mundo en el que cada vez más la tecnología va modificando la forma de trabajar y de comunicarnos, al igual que el de los servicios

Es por eso que las organizaciones buscan satisfacer sus necesidades de trabajo que les ayude a encontrar la mejor forma de cómo ser las mejores no solo a nivel nacional si no también internacional, buscando en sus trabajadores no solo competencias que los hagan buenos trabajadores, si no también competencias que sean específicas en función de su puesto y que van acorde con la organización y sus expectativas, con lo cual obtendrán que sus trabajadores se enfoquen en esas competencias que les serán funcionales a nivel personal y organizacional, realizando mejor su trabajo, cumpliendo con las expectativas del puesto que desarrolla.

En su misión el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) busca ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores que suman ya 14 millones 882 mil 864 y sus familias.

De esta manera el IMSS decide buscar sus propias competencias que le serán funcionales y que cumplirán con los objetivos de los puestos y funcionamiento de la organización en todos sus niveles, construyendo su propio instrumento que le dará la información necesaria acerca de esas competencias que requieren, beneficiando a sus trabajadores y al derechohabiente y así poder empezar a crear planes de trabajo que les provoquen cambios, los cuáles lo harán mejorar como

institución y de esta forma buscar la mayor satisfacción de la persona que requiera sus servicios, cumpliendo con las normas y demandas de este mundo globalizado.

Esta validación se hace con el fin de revisar que realmente la prueba nos indique lo que se quiere, para de esta manera encontrar las competencias específicas de cada uno de los trabajadores conforme a las que el Instituto selecciono de todas las que reviso y que le serán funcionales y las competencias que les hagan falta, las obtengan mediante una capacitación la cual les ayudara a desarrollarlas mejorando así la calidad de su trabajo en el área en la que están desenvolviéndose, ya que para el IMSS es importante tener competencias específicas para sus trabajadores que les ayude al desarrollo de sus habilidades que están enfocadas a su área y funciones que realizan y que a su vez complementaran el trabajo de los otros empleados y áreas que trabajan con el mismo fin de mejorar su calidad y ser una institución multinivel.

I MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1

Competencia

En este capítulo se revisa la definición de competencias de diferentes autores, así como el por qué de su uso, lo que abarcan y las diferentes competencias que existen conforme a estos. Se muestran aquellas que hacen referencia para directivos y para los subordinados y la discriminación que se realizó en la elección de las competencias de cada uno. Se hará mención de los programas que sirven para evaluar competencias y por que el IMSS no hizo uso de los mismos decidiendo realizar uno bajos sus necesidades.

La competencia, según Ibarra (2000), la define como: la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Ibarra menciona que la competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

Según Vargas (2001), podemos encontrar la siguiente definición de las competencias apuntando a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía en el mercado mundial. Los antecedentes fueron en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente.

Ahora, las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad.

Entonces Vargas (2001) menciona que en general, la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos; a los ministerios de educación y trabajo que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

Dando un por qué de la utilización de las competencias en el área laboral, haciendo a sus trabajadores más competitivos, funcionales y por lo tanto las empresas lo serán.

1.2 CONCEPTO COMPETENCIAS (AUTORES):

Vargas (2001) menciona que al concepto de competencia se ha venido distinguiendo el concepto “competencias clave”, las cuales son definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación, por ejemplo en un puesto de trabajo, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos.

En 1997 Mertens propone tres tipos de competencias divididas en genéricas, específicas y básicas, las cuales se describirán a continuación:

Las competencias genéricas que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación.

Las competencias específicas que se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles

a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura).

Las competencias básicas que son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

En 2004 Marellien define qué; la competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Y agrega que son: capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo.

Por su parte Fletcher en 2004 habla de que las normas basadas en las competencias se deducen mediante un proceso de análisis funcional: un enfoque analítico y gradual de lo general a lo particular que, en el nivel de la industria o el sector, comienza con el propósito fundamental de la actividad del sector.

Apuntando así a que las competencias son de acuerdo al puesto de trabajo y el área en la que se va a realizar.

Entonces se puede notar que a medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

Para fines de esta investigación se puede determinar qué:

Las competencias, es la capacidad que tiene una persona para desenvolver el puesto que le corresponde de acuerdo a las habilidades que posea y realizar las actividades que se le presenten de acuerdo a la organización y sus necesidades.

Cumpliendo así con las expectativas del puesto y de la empresa de manera eficaz y eficiente.

Después de revisar diferentes autores, se concluye que una competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permitirán desempeñar de manera exitosa las actividades y funciones en las situaciones laborales y según lo establecido en cada empresa.

1.3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Una vez revisado el término de competencia se presentará un cuadro con clasificaciones de competencias propuestas por diferentes autores.

Clasificación de las competencias

| Autor | Clasificación |
|-----------------------------|--|
| | -Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales |
| Aubrun y Orifiama (1990) | -Competencias referidas a actitudes -Competencias referidas a capacidades creativas -Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas |
| Boyatzis (1992) | -Competencias esenciales o umbral -Competencias diferenciales o diferenciadoras |
| Spencer y Spencer (1993) | -Competencias de logro y acción -Competencias de ayuda y servicio |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias de influencia -Competencias gerenciales -Competencias Cognoscitivas -Competencias de eficacia personal |
| | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias técnicas -Competencias metodológicas |
| Bunk (1994) | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias sociales -Competencias participativas -Competencias genéricas |
| Mertens (1997) | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias específicas -Competencias básicas |
| Pereda y Berrocal (2001) | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias estratégicas o genéricas -Competencias específicas(comunes y técnicas) |
| | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias de gestión personal -Competencias de gestión del equipo de trabajo |
| HayGroup (2003) | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias de influencia -Competencias cognitivas -Competencias de logro |
| Escuela de Negocios IESE(Fernández, Avella y Fernández, | <ul style="list-style-type: none"> -Competencias de tipo técnico o de conocimiento -Competencias estratégicas -Competencias intratégicas |

Estas competencias son elegidas por ellos de acuerdo a las necesidades que encontraron en sus investigaciones.

Pereda y Berrocal en 2001 hablan de que las competencias estratégicas o genéricas son aquellas necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de una organización como pueden ser la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la innovación o la flexibilidad. Las competencias estratégicas deberán íntimamente relacionadas con la cultura y los valores corporativos de las organizaciones.

Las competencias específicas hacen referencia a las competencias propias de un puesto de trabajo dividiéndose en:

Competencias comunes aquellas que deberán estar presentes en todos los trabajadores que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de una organización.

Competencias técnicas: se refieren a los comportamientos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante de un puesto de trabajo determinado según el contenido del mismo, como por ejemplo la elaboración de un presupuesto de compras, la elaboración de una análisis de costes o el diseño de un plan de incentivos.

Por su parte Aubrun y Orifiamma en 1990, han identificado cuatro grandes bloques de competencias:

Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales: incluyen las actuaciones cotidianas de los trabajadores en sus puestos de trabajo, relacionadas con aspectos técnicos, de gestión, de toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.

Competencias referidas a actitudes: tienen relación con la disposición de los trabajadores hacia sus compañeros, superiores, las situaciones y el contexto del

trabajo, y por tanto determina la actuación laboral al afectar la motivación, el compromiso, las relaciones interpersonales, la adaptación, etc.

Competencias referidas a capacidades creativas: relacionadas con la forma en que las personas abordan su trabajo, si buscan nuevas soluciones, son proactivos, asumen riesgos, aportan originalidad, etc.

Competencias referidas a existenciales y éticas: hacen referencia a la capacidad de los trabajadores para analizar críticamente su desempeño, así como para trazar un proyecto personal y profesional, para comprometerse social y éticamente con un trabajo, etc.

Fernández, Avellana y Fernández, 2003, nos presentan 4 tipos de competencias:

Competencias de tipo técnico o de conocimiento: referente a aquellos conocimientos y habilidades que permiten desempeñar correctamente un puesto de trabajo.

Competencias estratégicas: se trata de comportamientos que impulsan al logro de resultados. Las competencias estratégicas en el mundo empresarial se manifiestan en la capacidad de establecer los medios necesarios para lograr beneficios económicos.

Competencias intratérgicas: relacionadas con la comunicación y el liderazgo y orientadas al desarrollo de las personas que trabajan en el mismo entorno laboral.

Competencias de eficacia personal: referentes a aquellos comportamientos que favorecen la adaptación de la persona a los diferentes niveles de su entorno y que, al mismo tiempo, potencian las competencias estratégicas e intratérgicas.

Las competencias recogidas por los autores anteriormente citados hacen referencia a la realidad actual de las organizaciones.

En un intento de predecir qué competencias serán más demandadas en un futuro próximo, Pérez (1999,158), tras tomar como referencia los datos aportados

por la American Society for training and Development (ASTD), ha elaborado un listado de aquellas competencias que permitirán incrementar en el futuro los niveles de desempeño en las organizaciones:

Conocimiento y comprensión del sector o de la empresa.

Capacidad de liderazgo y poder de influencia en los demás.

Capacidad para la comunicación y las relaciones interpersonales.

Dominio de las tecnologías de la información.

Habilidades para identificar y solucionar problemas.

Empleo de un enfoque sistemático para mejorar el rendimiento.

Capacidad para diferenciar el nivel de actividad del desempeño real de los trabajadores, recompensando los resultados.

Conocimiento y aplicación de las técnicas de intervención psicosocial que permitan mejorar el rendimiento humano.

Comprensión del sistema empresarial para prever el alcance de las decisiones tomadas.

Conocimiento de la organización y de la evolución de los cambios que se producen en el entorno.

Contratación y valoración de los trabajos, suministros y servicios externos.

Habilidades para la capacitación y la persuasión.

Habilidad para hacer frente a las situaciones críticas.

Capacidad generalista para no perder de vista el marco global.

1.4 COMPETENCIAS PARA PUESTOS DE TRABAJO (DIRECTIVOS, SUBORDINADOS)

Después de haber visto las competencias propuestas por los autores, ahora revisaremos las competencias que son necesarias para los puestos que se están evaluando en este trabajo las cuales son importantes para el desempeño laboral de dicha organización.

En el siguiente cuadro mostraremos algunas de las competencias importantes del desempeño laboral, para poder hacer referencia de las competencias tanto de los directivos como para los subordinados.



Cuadro Competencias directivos y subordinados

1.5 COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS (DIRECTIVOS)

El éxito laboral y personal no está directamente relacionado con las aptitudes o la trayectoria académica, sino con las competencias, que son las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo

tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican. Las competencias, por tanto, más que hacer referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda. (McClelland, 1973).

Si bien, una de las responsabilidades fundamentales de todo directivo, es la coordinación del esfuerzo de los miembros de la organización, así como la motivación de estos.

Para el directivo resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues debe coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del directivo sobre el comportamiento humano (Arias, 1999).

Los directivos cambian su papel de controladores y jefes a formadores. Igualmente, los directivos ya no son solo jefes interesados en el cumplimiento de los presupuestos y las cuotas, sino también líderes.

Ahora bien, centrándose específicamente en el perfil de competencias de los directivos empresariales en el siglo XXI, el Centro de Excelencia en Competencias de Alta Dirección del IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, escuela de posgrado en Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra, Barcelona, Madrid, Nueva York y Múnich), ha realizado un estudio mediante administración de cuestionarios a directivos de ciento cincuenta empresas de España, con la finalidad de poder aplicar los resultados a los procesos de admisión a sus programas Master de Administración y dirección de Empresas (M.B.A.) , así como al diseño de contenidos y el proceso de formación y entrenamiento de Directivos.

Los datos obtenidos en el estudio llevado a cabo por el IESE manifiestan que la competencia directiva más valorada por las empresas es:

La orientación al cliente, seguida de liderazgo, la honestidad, la iniciativa, la comunicación y la capacidad de trabajo en equipo.

El perfil del directivo en el siglo XXI no se limita por tanto a una sola formación académica y técnica, si no que se demandan directivos que, además de su formación, muestren preocupación por su equipo y sepan asumir el liderazgo, impulsando el aprendizaje de la organización y de sus miembros integrantes (Fernández, Avellana y Fernández, 2003).

En 2001 Le Boterf, estableció también como objetivo de la identificación de competencias el diseño de programas de formación continua para adultos, Le Boterf (2001,79) hace referencia a las once competencias genéricas definidas por McClelland y la consultora McBer para el Council for Adult and Experiential Learning de Estados Unidos:

Iniciativa para realizar acciones sin ser obligado por los acontecimientos o antes de que alguien lo pida.

Perseverancia/ tenacidad.

Creatividad.

Planificación/ sentido de la organización.

Espíritu crítico/ análisis crítico.

Control de uno mismo.

Liderazgo/ aptitud para el mando.

Persuasión/ influencia.

Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales.

Preocupación y solicitud hacía los demás.

Haciendo así al directivo más eficiente y que a su vez cumpla con las funciones necesarias de su puesto y por consiguiente el de la organización.

Es de esta manera en la cual, ya revisados los directivos, presentaremos la información acerca de los subordinados para la realización de su competencia laboral.

1.6 COMPETENCIAS SUBORDINADOS

Para Vargas (2001), para los subordinados la competencia es a través de las tareas desempeñadas, esta vertiente concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas.

Usualmente las tareas describen las acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador. A modo de ejemplo, se puede referir la tarea de “identificar y cambiar una bujía rota en el motor”.

El desempeño competente en esta tarea está claramente indicado en su enunciado. Este enfoque se refleja claramente en algunas metodologías que identifican las tareas como competencias.

Algunos ejemplos serian:

- Inspeccionar el equipo de soldadura
- Identificar y sustituir focos dañados
- Reparar herramientas eléctricas.

En el enfoque de competencias como listas de tareas ha mejorado y ampliado su horizonte de reflexión sobre el trabajo. A este respecto son notorios los desarrollos propuestos por Mertens (1997) y por Norton (2000) para facilitar ampliaciones a las metodologías de análisis de trabajo, incorporando, además de las listas de tareas, elementos contextuales de la ocupación y competencias clave muy relacionadas con atributos para la solución de los problemas emergentes y las distintas situaciones de trabajo.

Se han incorporado algunas variaciones como forma de mejorar la concepción y medición de las competencias concebidas como tareas.

Algunas han incluido la redacción de competencias que conciben aspectos del desempeño interactuante como, por ejemplo, comunicarse efectivamente, trabajar en condiciones de seguridad, trabajar documentando sistemas de calidad, tomar decisiones o solucionar ciertos problemas.

Entonces estas competencias son importantes para el desarrollo del trabajador, realizando además de una manera correcta su puesto, también será eficiente y productivo dentro del mismo, complementando el trabajo conjunto y logrando una labor en equipo.

Para obtener o desarrollar dichas competencias, instituciones como el IMSS, tienen Centros de Adiestramiento Técnico. Donde se otorgan talleres, y estos ya no solo son dirigidos exclusivamente a los trabajadores, sino que también se estableció para toda la población.

Cuyos objetivos fueron los siguientes:

- Proporcionar capacitación, adiestramiento y educación a hombres y mujeres para desarrollar aptitudes ocupacionales.
- Preparar trabajadores de un nivel teórico y práctico más elevado y con esto abatir el desempleo y la subocupación imperantes en el país.

El sistema de capacitación tendrá como objetivo dentro del marco de las prestaciones sociales y como respuesta a la demanda social, proporcionar conocimientos y habilidades, y desarrollar las actitudes como medio para favorecer el desempeño de una labor productiva y socialmente útil, que permita elevar el nivel de vida de la población (IMSS, 1983).

El IMSS cuenta, para fines de capacitación, con 137 unidades operativas en 100 localidades, correspondientes a 37 delegaciones.

La actividad de la capacitación se ha dividido en dos áreas:

Capacitación para el trabajo, ubicándose en los sectores industriales y de servicios.

Capacitación para el auto empleo y la protección del ingreso familiar, realizar actividades en las cuales sea posible el autoempleo o llevar a cabo labores que se requieren para la mejor conservación y operación de los bienes o inmuebles que forman parte del patrimonio familiar.

Se crearon nuevos talleres de capacitación técnica, los cursos se desarrollaron en forma práctica, y sus contenidos temáticos estuvieron orientados a satisfacer, en corto tiempo, necesidades de capacitación y adiestramiento de diversos puestos de trabajo.

Podemos observar que algunas de las competencias que presentan los autores están relacionadas entre los puestos de trabajo, ya que una parte de las competencias son necesarias para todos los puestos de trabajo y las áreas donde las desarrollan, y que las que son más específicas serán las que nos definan el perfil de los puestos de trabajo y así analizar que personas son las que poseen esas características del perfil y definir las posibilidades de ocupar ese puesto.

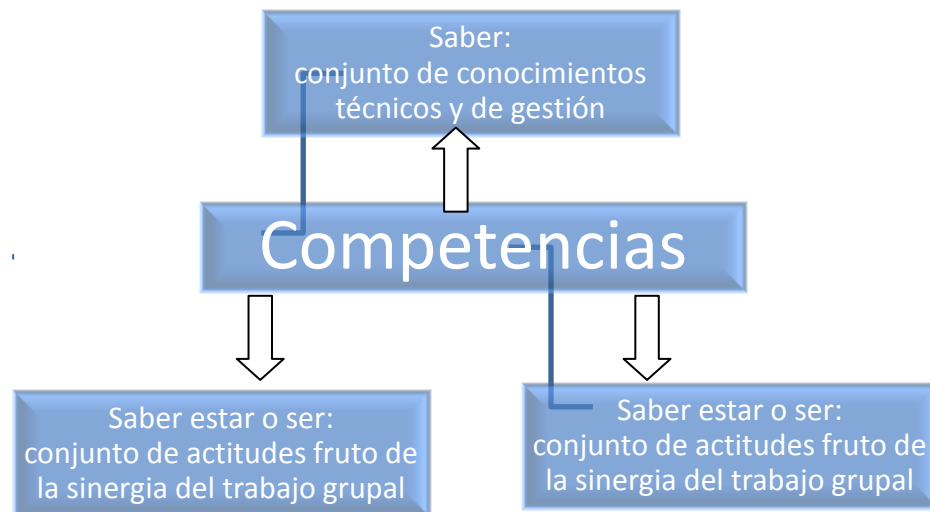
TRABAJADOR COMPETENTE

Para comprender el perfil y el nivel óptimo de competencias de un trabajador y en una organización determinada, tendremos que centrar el análisis en los comportamientos observables de aquellas personas consideradas de alto

rendimiento en este ámbito. Los cuales pueden ser derivados del saber, el saber hacer y el saber estar.

El saber sería el conjunto de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas de un trabajo; el saber hacer integraría las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje; y el saber ser o saber estar aludiría a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo.-----

El modelo COP/IE '93 desarrollado conjuntamente por el Instituto de Empresa y el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, manifiesta la necesidad de adoptar un enfoque tridimensional basado en el concepto de competencias para poder reinterpretar la gestión y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones contemporáneas, pues las competencias aportan una visión más operativa del papel de los recursos humanos en el desarrollo estratégico de las organizaciones. En este sentido Bommensath considera que las competencias se plasman a través de la combinación de los tres vectores de análisis (Cantera, 1997).



(Cuadro triada Competencias)

A partir de esta triada básica elaborada por Bommensath, diferentes autores (Besseyre des Horts,1989; Cantera, 1997 y Pérez, 1999) consideran que las políticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones contemporáneas deben adoptar un nuevo enfoque basado en la también triple dimensión de adquisición, estímulo y desarrollo de competencias de los trabajadores, lo que exige superar el enfoque de gestión basado en los rasgos de personalidad para adoptar un enfoque de gestión integral basado en las competencias.

Después de analizar la información acerca de las competencias de Bommensath, Pereda y Berrocal amplían la tríada anterior al añadir a los componentes citados, el querer hacer o motivación personal y el poder hacer o conjunto de medios y recursos disponibles de una persona, haciendo mención que el enfoque de competencias no contradice el valor de las aptitudes ni de los rasgos de personalidad, sino que todas estas variables se complementan.

MUCHO MAS QUE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y SUBORDINADOS:

Aunque la mayoría de los autores hacen referencia a competencias de técnicos, mandos medios y directivos en organizaciones empresariales, el enfoque de competencias está siendo actualmente aplicado a la gestión de diferentes profesionales como docentes o personal sanitario. Así por ejemplo, Zabalza (2003) identifica las competencias profesionales del docente universitario y Dirube (2004), tomando como fuente los perfiles profesionales del SAMUR (Servicio de Asistencia Municipal de Urgencia y Rescate), considera que el médico excelente junto con otras competencias debe manifestar frecuentemente preocupación por el orden y la calidad, espíritu de servicio y liderazgo, y el personal de enfermería excelente, además de otras competencias debe poseer un nivel de conducta elevado en orientación al logro, iniciativa y comprensión de los demás.

Otra preocupación frecuente entre los profesionales de recursos humanos es el alcance de de la gestión por competencias en las plantas de producción y puestos base. En este sentido Hermosilla (2004), tras analizar la evolución del perfil

profesional del trabajador industrial, defiende que en los próximos años las cualidades personales de estos trabajadores se convertirán en el principal grupo de características a valorar (suponiendo el 30,2% del perfil global), quedando en segundo lugar los conocimientos sobre las tareas específicas de los puestos de trabajo (supondrán el 27% del perfil global), seguido de los conocimientos básicos o transversales (representan el 22%). El buen desempeño laboral de los trabajadores industriales estará relacionado con competencias como la capacidad de responder a problemas, la toma de decisiones, la responsabilidad, la flexibilidad y capacidad para responder a los cambios, el trabajo en equipo y el mantenimiento de buenas relaciones con los compañeros.

En la actualidad, los avances en las tecnologías de la información y la comunicación y el consiguiente crecimiento de la comunicación digitalizada implican un nuevo contexto económico, pero también conllevan profundos cambios sociales y laborales que se ven reflejados en las competencias requeridas por aquellas empresas pioneras en el desarrollo de las nuevas tecnologías. Duderstadt (1997) señala cuatro importantes temas que determinan el desarrollo social de la información: el papel del conocimiento como factor clave en la seguridad, la prosperidad y calidad de vida; el conocimiento progresivo de la globalización; el rápido intercambio de información gracias al uso y aplicación de las tecnologías de la información; y el remplazo de las estructuras sociales más formales como corporaciones, universidades y gobiernos, por colaboraciones informales- principalmente a través de redes-entere individuos e instituciones.

En este sentido, el grupo Career & Space que engloba grandes corporaciones empresariales que actúan en Europa en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación, ha identificado 18 perfiles genéricos de puestos de trabajo en el sector que requieren alguna de las veinticuatro competencias genéricas que se detallan:

Actitud profesional

Atención al detalle

Capacidad analítica

Compromiso con la excelencia

Comunicación

Creatividad

Decisión

Estrategia y planificación

Flexibilidad

Gestión de riesgos

Iniciativa

Procesamiento de la información

Innovación

Labor de mentor

Liderazgo

Negociación

Orientación al cliente

Orientación e interés técnico

Persuasión

Planificación y organización

Relaciones

Resolución de problemas

Trabajo en equipo

Visión comercial

Una de las principales características del enfoque de competencias es su carácter contextual, lo que significa que los perfiles de competencias deben ser específicos para un puesto de trabajo concreto en una organización determinada. A pesar de esta premisa, diferentes autores ofrecen listados genéricos de competencias directamente relacionadas con un rendimiento eficiente en el trabajo, principalmente en el desempeño de mandos medios y directivos. Estos listados no son homogéneos y en algunos casos incluyen un número muy limitado de competencias mientras que otros autores hacen referencia a más de 20 competencias.

Spencer y Spencer (1993), en colaboración con la consultora HayGroup, tras aplicar la técnica de entrevista, a una muestra de internacional de profesionales de organizaciones y sectores diferentes, han podido comprobar que existen veinte competencias genéricas que se repiten con alta frecuencia en diferentes puestos y organizaciones. Entre estas veinte competencias, que son agrupadas en seis categorías, encontramos comportamientos relacionados con el logro y la acción, el apoyo y servicio a clientes y compañeros de trabajo, el impacto e influencia social, con el autocontrol y la eficacia personal.

Otros autores como Salgado y Moscoso (2001) también consideran que, a pesar de la de la variedad de puestos y organizaciones, es posible identificar un conjunto de competencias comunes a muchas ocupaciones. Otros autores como Alles (2000) o Hooghiemstra (1997) defienden la importancia de adaptar los perfiles de competencias a los diferentes niveles de experiencia y niveles profesionales. En este sentido Alles (2000) propone listados de competencias adaptados a tres niveles diferentes de desarrollo profesional:

El de los jóvenes sin experiencia laboral, los profesionales con niveles intermedios con experiencia, y los profesionales de niveles ejecutivos.

Además de los listados de competencias ofrecidos en la literatura empresarial, determinadas organizaciones profesionales, como el Council for Adult and

experimental Learning de Estados Unidos o la American Society for Training and Development (ASTD) han elaborado listados de aquellas competencias que permitirán incrementar en el futuro los niveles de desempeño en las organizaciones. Del mismo modo, el Centro de Excelencia en Competencias de Alta Dirección del IESE ha realizado un estudio orientado a identificar las competencias más acordes con las nuevas exigencias empresariales y poder diseñar programas de postgrado que permitan desarrollarlas. Los resultados de este estudio manifiestan la necesidad de adoptar comportamientos directivos relacionados con la preocupación por el equipo, impulsando el aprendizaje de la organización y de sus miembros integrantes. Otras organizaciones, como el grupo Career & Space que engloba grandes corporaciones empresariales del sector de las tecnologías de la información y la comunicación, ha identificado perfiles genéricos de competencias para diferentes puestos de trabajo emergentes en la nueva realidad laboral de la sociedad tecnológica. (Blanco, 2007).

A pesar de la variedad de competencias presentadas, once competencias son citadas recurrentemente por diferentes autores u organizaciones: la comprensión y la sensibilidad interpersonal, la comunicación, la creación y consolidación de redes sociales, el desarrollo de personas, la flexibilidad, la persuasión, la iniciativa, el liderazgo, la orientación al cliente, la resolución o afrontamiento de problemas y el trabajo en equipo, viéndolas así como las más funcionales y que ayudan con mas posibilidad en las organizaciones.

Ahora veremos los programas para las competencias:

PROGRAMAS PARA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Después de ver las competencias requeridas ahora veremos algunos programas o metodologías existentes para la identificación de competencias, los cuales ayudaran a saber o identificar las competencias que posee cada trabajador de acuerdo al puesto que se requiere que desempeñe o a las necesidades que busca cada empresa.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS: es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral.

Una de las características más relevantes en los procesos de identificación de competencias es la de contar con la información que aportan los propios trabajadores, sobre la base de que son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo.

Es posible identificar las competencias de un sector económico, de una función, de un área ocupacional o de un ámbito de trabajo. Por los propios cambios en los sistemas productivos y en la organización de trabajo, es conveniente partir de una función o área ocupacional. (Vargas, F. 1999).

En su mayoría, estas metodologías posibilitan definir normas y son especialmente útiles para la elaboración de programas de formación.

METODO EVALUACION DE COMPETENCIAS:

Estos son modelos de programas para medir competencias de los cuales mencionaremos algunas características:

Dentro de la familia DACUM (desarrollo de un currículo), AMOD (un modelo) y SCID (desarrollo sistemático de un currículo instruccional); trabajan con la perspectiva de las competencias como lista de tareas, pero que en sus últimas versiones han incorporado competencias clave.

Primero hablaremos de SCANS (Secretario de la Comisión en el logro de habilidades necesarias).

En 1990, el Secretario del Trabajo nombró una comisión para determinar las habilidades que los jóvenes necesitan para tener éxito en el mundo del trabajo. Fundamentales de la comisión; El objetivo era fomentar una economía de alto rendimiento, la cual se caracteriza por alta calificación, el empleo con salarios

altos. Aunque la comisión concluyó su labor en 1992, sus conclusiones y recomendaciones siguen siendo una valiosa fuente de información para las personas y organizaciones implicadas en la educación y desarrollo laboral. (Vargas, 2001).

El informe SCANS identificó cinco categorías generales de competencias:

Estas categorías son en base a las competencias transversales, que son características de la persona que responde a una petición de la organización y que se considera esencial en el ámbito laboral para transformar un conocimiento en comportamiento, utilizándose para indicar las capacidades no específicas de la profesión o ambiente de la organización y se aplica en tareas y contextos diversos, y estas son:

Gestión de recursos: que implica, tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento reparar equipos.

Estas categorías nos muestran que estas competencias están en función de las características de los trabajadores, de las necesidades de la empresa y los recursos que posee, para que se transformen en comportamientos que puedan colaborar con los demás trabajadores y la empresa.

De estas categorías solo algunas le ayudan al IMSS, ya que no están enfocadas a lo que ellos requieren como institución y que sus funciones del

instituto las tienen enfocadas para dar resultado como organización y hacia el derechohabiente.

El siguiente modelo es el DACUM (Desarrollo de un Curriculum):

Toma su nombre del acrónimo de las palabras inglesas Developing a Curriculum, fue creado en 1966 por The Canadian Department Of Manpower And Immigration, y The General Learning Corporation of New York como una nueva opción para desarrollar el curriculum y combinarlo con un nuevo proceso de evaluación para los programas ocupacionales de capacitación. Este término fue acuñado por el canadiense Howard Clement quien, en su búsqueda de modelos innovadores para desarrollar el curriculum, descubrió una presentación en una sola página de un curriculum utilizado por women's job corporation en Clinton, Iowa.

El método Dacum es un método de análisis ocupacional que ha demostrado ser efectivo para determinar rápidamente las funciones y las tareas que realizan los trabajadores.

El DACUM se utiliza en las empresas y en las instituciones educativas para:

Identificar las funciones que debe realizar una persona en un trabajo o en un área ocupacional determinada. (Norton, 1997)

Identificar las competencias de un área ocupacional.

Determinar necesidades de desarrollo de competencias.

Evaluación del desempeño

Desarrollo curricular basado en competencias.

Diseñar sistemas ISO 9000 o calidad total.

En este modelo nos marca las funciones y tareas que debe realizar el trabajador y se enfoca en los puestos específicos de cada trabajador (perfil), dando así las competencias que deben tener para solo realizar esas tareas en específico, esto para el IMSS no es funcional, ya que los puestos ya los tienen determinados y las competencias no solo son determinadas en función de las tareas que requiere su puesto, sino también las de la empresa y trabajo en equipo, mejorando en general el trato y servicio al derechohabiente.

Se reviso la metodología llamada AMOD (“Un Modelo”).

Para realizar AMOD, se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por parte del trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad. (Adams, 1995)

Al finalizar esta organización se tendrán todas las funciones con sus respectivas tareas ordenadas por el criterio de complejidad. Así, se construye una visión de la ocupación y de los diferentes grados de complejidad de las funciones y tareas que la componen.

El proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencia. Este perfil, si se adopta como base por varios interesados, se convierte en norma o estándar.

Este método se enfoca a las competencias con sus tareas a realizar conforme a los puestos de diferentes áreas específicas, organizándolas de acuerdo al orden de complejidad y mostrando que competencias son las que el trabajador requiere (perfil de la persona de acuerdo a las necesidades del puesto).

Esta metodología no le es funcional al IMSS, ya que nuevamente muestra las habilidades de los puestos y así crear el perfil de cada uno, y el instituto ya tiene estructurado el perfil que estos requieren.

Al revisar los modelos podemos darnos cuenta que ninguno le es funcional al Instituto, ya que los instrumentos buscan evaluar las competencias para el puesto y así crear el perfil que se requiere para el puesto en específico, el IMSS ya cuenta con las características de los puestos y tienen a personal funcional en ellos, lo que al instituto le interesa evaluar es a sus trabajadores conforme a la base de competencias seleccionadas por el instituto, para así saber cuáles son las que tienen y cuáles no, con la finalidad de crear cursos de capacitación que les aporte las competencias faltantes y se desarrollen en su trabajo conforme a lo establecido de las competencias del IMSS.

Para lograrlo deciden crear su propio instrumento y validarlo, logrando así el objetivo de que todos sus trabajadores obtengan las mismas competencias y mejoren el puesto y área que laboren, obteniendo una mejora en el trabajo de conjunto.

Esta decisión es tomada de acuerdo a las diferentes competencias que discriminaron y que ninguno de los instrumentos evalúan en específico.

Las competencias que son utilizadas no son competencias creadas al azar, sino que también tienen un proceso que las valide y que les de la confiabilidad que necesitan para poderse utilizar en un área correspondiente. Para lo cual abordaremos el siguiente tema:

Normalización de competencias:

Es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional.

El resultado es una Norma o Estándar de competencia que no es otra cosa que la expresión escrita y formalizada entre diversos agentes, de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador debe movilizar para desempeñar con éxito una actividad laboral. (Vargas, F. 2001).

La norma describe las competencias que fueron identificadas en la fase anterior y es resultado del consenso de los actores sociales en el nivel que se esté efectuando (sector, ocupación, empresa, etc.).

Las normas de competencia posibilitan transferir la competencia a otros contextos laborales. Así, por ejemplo, si una persona es competente para “atender las necesidades de los clientes, asesorándolos y solucionando sus problemas”, podrá desempeñarse en la recepción de un hotel, en una oficina de viajes y turismo, y en otros ámbitos donde se requiera esta competencia.

Es un referente para los centros de formación para los empleadores y trabajadores. Este procedimiento permite, además, que las instituciones involucradas se basen en un estándar, de manera que responda a las necesidades del mercado de trabajo.

Para el CONOCER (seminario andino sobre formación basada en competencia laboral), una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

Lo que una persona debe ser capaz de hacer.

La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.

Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.

Y los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo. (Ibarra, A. 1999).

Como se muestra la normalización se dará para que un cierto número de competencias, las cuales se seleccionan por personas de empresas e instituciones con experiencia, las definan de acuerdo a los puestos correspondientes, actividades y que lo representan.

Estas competencias también tienen una certificación. Las cuales están integradas en el trabajador y expuestas mediante su desempeño y trabajo.

1.6. Certificación de competencias:

Es el acto de mediante el cual se reconoce la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido. Implica una evaluación previa, usualmente en función de los requerimientos de la norma de competencia. La evaluación debe asegurar la transparencia, ser confiable, válida y consistente.

Se certifica la competencia que el trabajador demostró evidenciando sus conocimientos y su desempeño. La evaluación se realiza sobre la base de la norma de competencia. Esta evaluación sirve de diagnóstico, pues se compara el desempeño del trabajador con lo establecido por el estándar.

En este sentido, el proceso crucial para el acto de la certificación es el de evaluación de competencias. La evaluación de competencias tiende a considerarse una evaluación de carácter formativo. Ello significa que aporta elementos para mejorar las competencias que aún no ha adquirido la persona evaluada.

La evaluación de competencias es un proceso de constatación de evidencias del desempeño y del conocimiento y comprensión que una persona demuestra en relación con una función laboral definida (usualmente en un perfil o en una norma de competencia).

Por ello, usualmente puede considerarse un verdadero “diagnostico” de las competencias poseídas y de las que aún se debe desarrollar. Ello le da un alto valor proyectivo en la vida e itinerario ocupacional del individuo quien puede trazarse metas de desarrollo y llevarlas adelante con el apoyo del diagnostico de competencias.

Corresponde reflexionar acerca de la esencia de la certificación: se cree oportuno afirmar que ella debe ir de la mano con las estrategias formativas, en

especial si se realiza en el ámbito de la empresa. De esta manera se evita que se reduzca a una simple evaluación o constatación de carencias o fortalezas que el trabajador posee, sin cumplir su principal meta, que es promover la formación como manera de contribuir a la empleabilidad. De lo contrario, se correría el riesgo que se tengan escasas posibilidades de desarrollar sus competencias. (Vargas, 2001).

Al plantear esta certificación se busca que el trabajador muestre que competencias son las que tiene o cuales tiene que aprender y ser capacitado, desarrollando así sus competencias y su trabajo, con esto quiere decir que el trabajador requiere esas competencias que no tiene, lo cual se le convierte en una necesidad.

Necesidad:

De acuerdo con Tom H. Boydell: la palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

Por su parte, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (UCECA) señala: enmarcado la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema. Aquí aparece una idea adicional a la que incluye Boydell que refiere la necesidad a la operación de un sistema, el cual puede ser un organismo, una empresa, una persona, un mecanismo. Esto quiere decir que una necesidad no existe en el vacío, si no que se plantea en términos de un sujeto.

Howard C. Warren formula acepciones más elaboradas del término necesidad:

-Exigencia muy poderosa, demanda para obtener.

-Experiencia provocada por la ausencia de...cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a

conservar su vida o su bienestar o a hacer progresar sus modos de conducta habituales.

La primera definición acentúa simplemente lo imperativo de la demanda; la segunda enfatiza la función que desempeña la satisfacción de la necesidad, planteándola en tres niveles, el primero de seguridad y fisiológica, el segundo de comodidad y de equilibrio y el tercero de costumbres y cultura.

La última definición presenta la necesidad como estado desagradable surgido de la falta de un factor o condición.

Con estas ideas puede conformarse un concepto completo de necesidad:

Derivado ya sea del medio o del estado actual del sujeto

Que representa un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual o, en otros términos, que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema.

En el caso de la necesidad de capacitación consiste en adquirir la habilidad para manejar un nuevo programa de cómputo por parte de un empleado, la situación se presenta así:

Estado del sujeto plenamente consciente, molesto, emanado de la falta de habilidad para operar el programa, así como de las exigencias del puesto que desempeña el empleado, y que significa un desequilibrio tanto para el propio sujeto como para la organización en la que desempeña adicionalmente, incumpliendo de la norma técnica de competencia laboral respectiva.

Al definir el concepto de necesidad, resulta muy atractivo y aparentemente simple deducir el significado de necesidad de capacitación. En este sentido la UCECA (Unidad de Centros de Capacitación), lo plantea de esta manera:

Entonces, al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Lo sustancial de esta explicación reside en “las carencias”, aun cuando éstas no se precisan, pudiendo referirse a limitaciones físicas o psicológicas del trabajador o emplead, a falta de herramientas, a condiciones laborales inapropiadas o a múltiples situaciones más.

Ahora Tom Boydell agrega a su definición de necesidad lo siguiente:.. Que algo falta; que hay una limitación en alguna parte.

Esto lleva a revisar lo que es:

Adiestramiento – Capacitación.

Adiestramiento:

La habilidad, conocimiento y actitud que se requieren para desempeñar un empleo tienen que ser aprendidos por los que lo realizan; hay muchos empleados que han adquirido esas cualidades a fuerza de experiencia industrial. Otros han adquirido fuera de su trabajo las bases que luego pueden complementarse en el ejercicio de este.

El adiestramiento industrial, por tanto, se refiere a los esfuerzos para el aprendizaje que resultará en el comportamiento profesional de los miembros de una organización industrial.

El adiestramiento tiene la finalidad específica dentro de la industria, que es suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización. (Mc Gehee, William).

Capacitación:

La capacitación implica adicionalmente a la puesta en práctica de los programas de inducción, los cursos, la rotación de puestos o algún otro método, etapas preliminares (determinación de necesidades y diseño del programa) y una etapa posterior (evaluación y seguimiento).

De ello se derivan algunas consideraciones respecto a la capacitación:

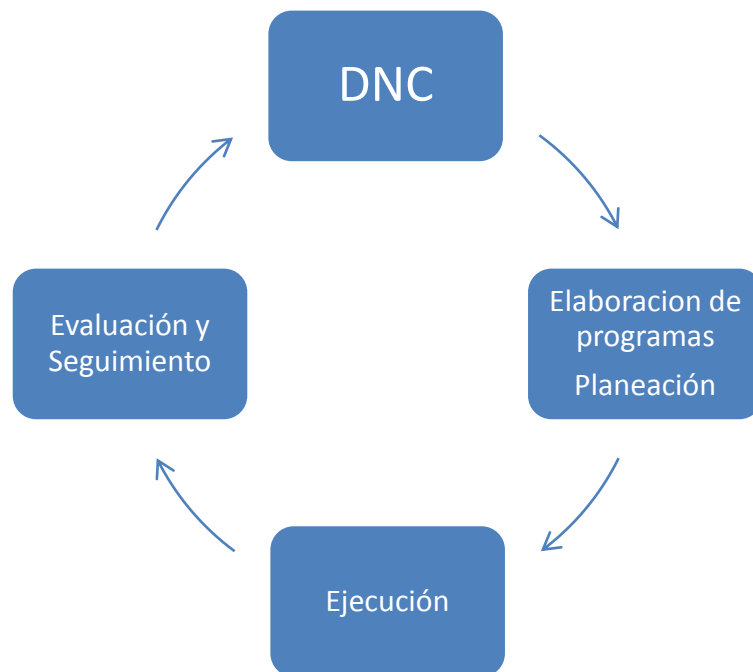
Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema, con objetivos definidos.

En virtud de que se enraíza en las metas y la problemática organizacionales, se torna en un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir su cometido.

En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de las acciones de capacitación, abarca un periodo temporal que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la organización como las personas que en ella laboran sufren cambios.

Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc., de los trabajadores y empleados, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para apoyarla u obstaculizarla.

El sistema de capacitación y desarrollo considera genéricamente cuatro etapas o subsistemas:



Sistema de capacitación y desarrollo

Como puede verse, el punto de partida es el subsistema de determinación de necesidades, cuyos productos o resultados (informe de la DNC) sirven de insumos al subsistema de planeación y así sucesivamente. Al final, los productos del subsistema evaluación y seguimiento ingresan como insumos al subsistema inicial y sirven de criterio de comparación con las necesidades investigadoras originalmente. (Mendoza, 2005).

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizaje).

El punto de partida adecuado de las acciones de la capacitación está en la determinación de necesidades, ya que proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere.

Con esto podemos darnos cuenta que la capacitación y el adiestramiento hará que los trabajadores obtengan las competencias por medio de los cursos y conforme a las necesidades de los mismos, logrando mejorar su trabajo y así también cubriendo las necesidades de la empresa.

Para poder dar las capacitaciones y detectar las necesidades, se tiene que identificar las competencias de cada persona y realizar un sondeo que nos permita conocer cuales tiene y cuáles no, para ello existen técnicas que nos apoyaran para identificarlas.

Revisaremos entonces, algunas técnicas para la identificación de competencias, aplicadas en entornos empresariales.

En la actualidad son varias las técnicas empleadas para recoger datos e identificar las competencias necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo aunque para equilibrar las ventajas e inconvenientes de cada una, las organizaciones pueden optar por aplicar una combinación de las mismas. A la hora de seleccionar la técnica o la combinación de técnicas más adecuada para la identificación de competencias en una organización, son considerados diferentes factores como el tiempo disponible y los recursos humanos necesarios para su aplicación, la aceptación por parte de la muestra, el grado de fiabilidad y la validez del instrumento de recogida de datos, así como el presupuesto económico disponible, el tamaño de la organización, y la dispersión geográfica de las instalaciones o departamentos de la misma (Mercer Companies, 1995; Pereda y Berrocal, 2001).

CUESTIONARIOS:

En los cuestionarios se recogen una serie de competencias que se consideran necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo y se solicita a los trabajadores que seleccionen aquellas que consideran más adecuadas para su trabajo y posteriormente señalen su orden de importancia, será necesario que este cuestionario sea implementado a todos los empleados que ocupen ese puesto de

trabajo y que estos a su vez conocen el puesto de trabajo (Pereda y Berrocal, 2001).

LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS:

Es una entrevista semiestructurada que persigue la obtención de información sobre las competencias de una persona, partiendo de la premisa de que su comportamiento pasado será un indicador del comportamiento futuro.

El principal objetivo será por tanto que el entrevistado describa con el mayor detalle posible cómo se comportó (qué competencias manifestó) en determinadas situaciones. De este modo si se quiere evaluar la competencia “negociación”, podríamos solicitar al entrevistado que describa una situación en la que haya tenido que negociar para conseguir un objetivo (¿cómo actuó?, ¿cómo preparo la negociación?).

Capítulo 2

Instituciones Laborales

En este capítulo hablaremos acerca de las organizaciones, de la institución laboral y gubernamental, así como del Instituto mexicano del Seguro Social el cuál es la organización en la cual se va a trabajar.

2.2 Organizaciones:

Una definición operativa de organización, es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objeto común y explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

El objetivo de la coordinación es la actividad no las personas, puesto que una misma persona puede pertenecer a muchas organizaciones diferentes.

La organización es, fundamentalmente una estructura constituida por roles y un esquema explícito de su coordinación existe independientemente de cualquier persona, puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que la integran. (Cuevas, 1995)

A este tipo de organización desde el punto de vista de la sociología, se le conoce como organización formal, diferenciándose de otros dos tipos como: la organización social y la organización informal.

Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontanea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes explícitos,

además el termino organización informal se refiere a ciertas estructuras de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no han sido explicitadas.

Debido a que las organizaciones formales son complejos objetos sociales que tienen diversas características, cualquiera de las cuales puede ser utilizada para agruparlas en una u otra forma, se han planteado muchas formas diferentes de clasificación, pero atendiendo al criterio del beneficio que aportan sus operaciones, se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Asociaciones de beneficios mutuos, en las cuales los miembros son los principales beneficiarios; por ejemplo partidos políticos, sindicatos, clubes, asociaciones profesionales.
- Empresas comerciales, en las cuales los propietarios son los principales beneficiarios; por ejemplo firmas industriales, empresas de ventas, almacenes, compañías de seguros.
- Organizaciones de servicio, en las cuales los grupos de clientes son los beneficiarios principales; por ejemplo agencias de trabajo social, hospitales, escuelas.
- Organizaciones nacionales en las cuales el público en general es el principal beneficiario; por ejemplo los departamentos de policía y bomberos, instituciones de investigación de enfermedades como el cáncer, las fuerzas armadas.

Atendiendo a esta clasificación, la organización en la cual se trabaja el instrumento se ubica en el inciso C, ya que el derechohabiente es el beneficiario principal.

En nuestro país se les ha dado la denominación de empresas e instituciones del sector público a: Secretarías de estado; Dependencias del ejecutivo federal y los

gobiernos estatales y municipales; Organismos desconcentrados; Organismos descentralizados; De participación estatal (mayoritaria y Minoritaria) Fideicomisos; Sociedades nacionales de crédito y otras. Mismas que se orientan al beneficio de la población y cuya actividades se rigen con base en políticas y lineamientos establecidos por el Presidente de la República (ya sea directamente o a través de las instancias competentes) y con fundamentos emanados principalmente de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la organización busca un fin común en el que trabaja todo un personal de acuerdo a sus necesidades.

2.3 Institución Laboral

Una institución laboral se define como el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos (trabajo, tierra y capital) y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.

La institución laboral es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: el Capital, el trabajo y los recursos materiales (Luna, 2007).

La institución laboral busca ser útil en su servicio, ya que utiliza un capital que le permitirá desarrollarse, junto con sus trabajadores utilizando los recursos que esta posee.

2.4 Instituciones Gubernamentales

Se denomina institución pública o empresa estatal a toda aquella que es propiedad del estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo. La gran mayoría de los estados del mundo controla empresas con diferentes fines, que pueden proveer servicios públicos, incentivar la producción del país o generar empleo, por nombrar algunos.

Teóricamente una empresa pública busca la rentabilidad social sobre la rentabilidad económica típica de las empresas privadas. La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, porque el fin de estado como empresario no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

2.5 Características de las instituciones Gubernamentales

Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al estado. Se crean mediante un decreto del gobierno ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad.

La institución Gubernamental tiene las siguientes características:

1.- Carácter formal de las comunicaciones:

La institución pública es una organización unida por comunidades escritas, en donde todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas.

2.- Carácter racional y división del trabajo:

La institución pública es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. El empleado pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cuál es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder.

3.-Impersonalidad en las relaciones:

Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa.

4.- Jerarquía de autoridad:

La institución pública es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior.

Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas.

La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial. El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.

5.- Rutinas y procedimientos estandarizados:

La institución pública es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas.

Es muy común que en la institución pública el papeleo se multiplique y crezca impidiendo soluciones rápidas o eficientes por lo cual se produce ineficiencia en la organización. En cuanto a las relaciones con la autoridad los empleados no suelen llevarse bien con los jefes, pues tienden a menos preciarlos y a percibir en ellos

solo características negativas, es común que se sientan protegidos en todo momento por los sindicatos de la empresa y suelen menospreciar la autoridad de los jefes.

En estas instituciones observamos que el fin no es tanto lucrativo, si no dar un fin social, cumpliendo con las necesidades de los derechohabientes amañera de compromiso con el pueblo por parte del gobierno, como es el caso del IMSS que es nuestro objeto de estudio.

2.6 Instituto Mexicano del Seguro Social:

Como institución de derecho positivo nacional (conjunto de leyes vigentes), el IMSS posee fundamento jurídico y obtiene las normas que regulan su funcionamiento a partir de una ley que debió ser aprobada por el Congreso de la Unión y promulgada después por el Ejecutivo, siguiendo para ello todo el procedimiento de elaboración establecido para el caso en la Constitución política del país.

Conviene recordar que el seguro social tal como se entiende en la actualidad es una institución que presupone el desarrollo de las estructuras económicas del capitalismo. Su esencia misma radica en el hecho de ser un régimen mediante el cual, a partir de las aportaciones de las dos partes que intervienen en la forma de producción capitalista (obreros y empresarios), se implanta todo un sistema para garantizar al trabajador y a su familia el cuidado de la salud y el sostenimiento de sus posibilidades económicas y mantenerlo a resguardo de las diversas eventualidades de la vida, pero sobre todo de los riesgos inherentes al desempeño de sus labores.

Las reivindicaciones para la clase trabajadora se plasmaron desde la Constitución Política de 1917, el Artículo 123 establece, entre otras medidas, responsabilidades de los patrones en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como también la obligación de observar los preceptos legales sobre higiene y seguridad.

Sin embargo, no fue sino 26 años después cuando bajo el gobierno del Presidente de la República Manuel Ávila Camacho se logró hacer realidad este mandato constitucional. En su discurso de toma de posesión, el primero de diciembre de 1940, el Presidente Ávila Camacho anunció:

...todos debemos asumir desde luego el propósito, que yo desplegaré con todas mis fuerzas, de que un día próximo las leyes de seguridad social protejan a todos los mexicanos en las horas de la adversidad, en la orfandad, en la viudez de las mujeres, en la enfermedad, en el desempleo, en la vejez, para sustituir este régimen secular que por la pobreza de la nación hemos tenido que vivir.

2.7 Inicios:

El 19 de enero de 1943, nació el Instituto Mexicano del Seguro Social, con una composición tripartita para su gobierno, integrado de manera igualitaria, una por representantes de los trabajadores, dos por los patrones y tres el Gobierno Federal. De inmediato comenzó a trabajar su Consejo Técnico. Entonces, al igual que hoy, sus integrantes han sabido anteponer a los legítimos intereses que representan el bien superior del Seguro Social, constituyéndose así en garantía de permanencia y desarrollo institucional. Se recibió la primera aportación del Gobierno Federal por la cantidad de cien mil pesos; se afilió la primera empresa y se expidió la primera credencial de afiliación.

El 6 de abril de 1943, se funda el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), que hoy en día constituye la organización sindical más grande.

El decreto de creación del IMSS preveía la puesta en marcha de los servicios para el 1° de enero de 1944.

Es la institución de seguridad social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México. Una de las obras de mayor trascendencia para el IMSS fue la construcción, en 1952, del primer centro hospitalario, conocido como "La Raza". (60 Años de Servir a México y Acervo Documental Secretaría General).

Una condición ineludible para el establecimiento del Seguro Social fue el estudio de los siguientes factores que en México provocan la alta mortalidad y morbilidad de la población: el estado de higiene en las fábricas; el estudio de la distribución de la actividad en relación con la capacidad de atención médica y sanitaria existente, y el estudio de la distribución de los médicos y enfermeras en el país con el fin de conocer qué índice de población era atendido únicamente.

La idea de crear un organismo que proporcionara seguridad social surgió en el siglo pasado como una necesidad histórica del desarrollo capitalista y con objeto de satisfacer las demandas de los trabajadores, ya que estos se enfrentaban a la vida solo con su fuerza de trabajo, sin solventar la necesidad social de seguridad y prevención.

2.8 Aspectos básicos del seguro social

El profesor Emil Shoemboum, señala que la política social del estado forma parte del seguro social, el cual se encamina a prevenir los riesgos económicos, sociales y de salud causados por ciertas eventualidades, cuyo costo no puede cubrirse individualmente por un trabajador o ciudadano con sus ingresos ordinarios. Una colectividad amenazada puede evaluar el riesgo de que se presenten los riesgos mencionados mediante estas estadísticas, siempre y cuando tal colectividad sea lo suficientemente numerosa y esté obligada a su aseguramiento por una ley.

Por lo tanto, algunos aspectos básicos del seguro social son los siguientes:

El estado interviene fundamentalmente para el establecimiento del seguro social que se constituye con carácter obligatorio.

La estructura social de la institución es parte de una política social del estado.

Su finalidad debe ser la de prevenir riesgos económicos y de salud mediante una aportación económica proveniente de los asegurados, de los patrones y, en algunas ocasiones, del estado.

Nace mediante la obligación de una colectividad que individualmente no podría evitar el riesgo; se organiza de acuerdo con la técnica actuarial para que el seguro social pueda cubrir los gastos por riesgos que sufra este grupo.

Al revisar los aspectos básicos de la seguridad social esto nos lleva a conocer que es:

2.9 Seguridad Social:

La definición de seguridad social es diversa porque además de su contenido filosófico y su doctrina, cada país tiene su pensamiento social diferente que está en función de sus exigencias y necesidades basadas en el desarrollo económico y social.

Arthur J. Almejar sostiene que “en la seguridad social su campo será una meta, nunca una cosa terminada, por que las aspiraciones humanas son infinitamente ensanchables, así como la naturaleza es infinitamente perfectible”.

La seguridad social es relativa en el tiempo y en el espacio y con una gran pluralidad de valores que, sin embargo, siempre coincidirán en su esencia, ya que su esfuerzo está encauzado a satisfacer las necesidades sociales básicas y fundamentales para la vida colectiva.

El campo de la seguridad social se define constantemente en forma más clara y con un contenido más amplio a fin de cubrir un mayor número de eventualidades. Por esta razón el concepto de seguridad social siempre está abierto a la posibilidad de asimilar los elementos que mejoren su estructura y le den vigencia.

2.10 Servicios Sociales

Los servicios sociales son muy adecuados para auxiliar a los grupos marginados mencionados, ya sea por medio de acción previa o medidas que conformen un esquema más avanzado y completo de la seguridad social. Entre los servicios de mayor beneficio y provecho se encuentran los de carácter inmediato como son los encaminados a elevar el nivel higiénico y sanitario de las poblaciones rurales y suburbanas, los destinados a capacitar y adiestrar a la población para su mejor ubicación en el trabajo y, en general, los que comprenden el cuidado de la salud de toda la población.

Todas las prestaciones se caracterizan por su profundo sentido social, ya que esa es su naturaleza; su acción es la finalidad primordial. En el marco latinoamericano los servicios o prestaciones se dirigen a cubrir los índices de inseguridad social y atienden a la necesaria jerarquización de los grandes problemas que le incumben, orientándose básicamente a resolver los siguientes problemas:

Proteger la salud

Mejorar la nutrición popular

Mejorar la vivienda

Proporcionar educación cívica y cultural

Brindar adiestramiento y capacitación para el trabajo

Defender los ingresos familiares y su distribución adecuada

Mejorar el vestido

Proteger a la infancia

Mejorar a las comunidades en todos los sentidos

Los servicios y las prestaciones sociales han sido y son un instrumento político del gobierno de la república para lograr el mejoramiento de las condiciones económicas, sanitarias, sociales y culturales de la población. Comprenden factores como la vivienda, la capacitación para el trabajo, el empleo del tiempo libre en actividades positivas y la complementación de la educación a fin de que la población participe en el desarrollo general del país.

Las transformaciones económicas, sociales y culturales que se observan en la población nos muestran un proceso muy dinámico de cambios; de ahí que las prestaciones sociales, desde su inicio hasta la fecha, muestren una serie de ajustes y modificaciones acordes con cada momento de su desarrollo y del país.

Así mismo al tener servicio y prestaciones, el IMSS también maneja su política.

2.11 Política del IMSS

Al tomar en cuenta el plan nacional de desarrollo en relación con las políticas sociales, la salud y la seguridad social, así como la crisis que enfrenta el país, el director del IMSS, Licenciado Ricardo García Sáinz, en su programa de actividades para 1983 señaló lo siguiente: En materia de seguridad social, la

acción que desarrolle el Instituto durante los próximos años habrá de inscribirse dentro de los compromisos del gobierno asumidos por el Lic. Miguel de la Madrid con el pueblo de México. En este sentido, es necesario tener presente que para enfrentar la crisis económica que vive el país el Instituto deberá asumir, en beneficio de sus asegurados y de la población en general, los más amplios objetivos que dentro de su marco legal confirme su esencia solidaria y su capacidad redistribuidora de la riqueza.

Como institución el IMSS maneja una misión.

2.12 Misión:

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social.

2.13 El IMSS en su seguridad social, ley que protege.

Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social (LSS) establece que la seguridad social tienen por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado. En este sentido, el Instituto proporciona a sus derechohabientes una gama de seguros que permita cumplir con lo establecido en la Ley y sobre todo brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias ante el acaecimiento de cualquiera de los riesgos especificados en la LSS. El Seguro Social comprende el Régimen Obligatorio y el Régimen Voluntario. Los esquemas de prestaciones, requisitos y contribuciones para tener acceso a estos regímenes son diferentes en cada caso y están claramente establecidos en la LSS. Esta ley, está desplegada en dos vertientes:

Como institución administradora de riesgos:

Administra los distintos ramos de seguro que prevé la LSS, requiriendo de una adecuada gestión de las contribuciones y los recursos financieros para proporcionar las prestaciones en especie y en dinero; y, En su carácter de organismo fiscal autónomo conducirá una recaudación eficaz logrando la transparencia y el control en la información que genera.

Como entidad prestadora de servicios: Fomenta la salud de la población trabajadora asegurada y de sus familias, de los pensionados y de los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios preventivos y curativos médicos, de guarderías y de prestaciones económicas y sociales previstos en la LSS.

También el IMSS maneja una proyección no solo nacional sino también internacional:

En 1952, la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, organismo internacional que agrupa a las instituciones de seguridad social del continente americano, acordó que la sede de su comité permanente estuviese en la ciudad de México. Para 1960, el liderazgo del IMSS lleva a los países miembros a considerar que la Conferencia siempre fuera presidida por el Director General del Instituto.

Conforme al paso del tiempo el instituto fue modificando junto con su ley.

Y en 1995 surge una Nueva ley.

Con el fin de recuperar la viabilidad financiera y eliminar iniquidades que a través del tiempo se presentaron, en 1995 surge la nueva Ley del Seguro Social. Entre las innovaciones fundamentales de este ordenamiento jurídico está la creación de las cuentas individuales para el retiro de los trabajadores. Su manejo se encomienda a las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores).

También se crea el Seguro de Salud para la Familia, que permite a los trabajadores no asalariados, que laboran por su cuenta, disfrutar junto con su familia, de la atención médica integral del IMSS.

La nueva Ley extiende el régimen obligatorio a los jornaleros agrícolas y posibilita así la creación de guarderías para los hijos de las madres trabajadoras del campo. Con ello se dio un paso trascendental en la extensión de la seguridad social al medio rural.

En el 2001 se hacen: Reformas a la ley

Los resultados de las reformas se pueden agrupar en dos apartados:

Los relativos a la gestión del Instituto, y los referidos a las pensiones.

Sobre el primer apartado, se destacan diez puntos:

1.- La reforma perfeccionó la autonomía fiscal del Instituto.

2.- Las reformas dotaron al Instituto de mayores facultades presupuestaria, y así se puede realizar la investigaciones necesarias para lograr un mayor desarrollo de los trabajadores, como lo es la creación de instrumentos y las capacitaciones necesarias.

3.- Las reformas fortalecieron la transparencia y la rendición de cuentas, logrando evaluar y revisar las competencias de los trabajadores.

4.-Las reformas modernizan la gestión del Consejo Técnico.

5.- Las reformas sentaron las bases para la modernización tecnológica del Instituto.

6.- Las reformas crearon un Fondo para el Cumplimiento de las Obligaciones Laborales a favor de los trabajadores del Instituto, fortaleciéndolos con capacitación y adiestramiento.

7.- Las reformas establecieron un nuevo régimen de reservas para el Instituto en su carácter de entidad administradora de seguros.

8.- Las reformas posibilitan un nuevo régimen de servicios personales.

9.- Las reformas generaron beneficios para los trabajadores.

10.- Las reformas otorgarán también beneficios para las empresas.

El segundo apartado de las reformas fue el relativo a las pensiones.

En esta materia, el Ejecutivo y el Legislativo juntos lograron un acto de justicia y de responsabilidad.

Con lo legislado, 1.2 millones de pensionados reciben incrementos a sus pensiones desde este mes, particularmente aquellos con menores percepciones. Ahora, ningún pensionado por vejez tiene una pensión inferior a un salario mínimo; además, las viudas con pensiones de hasta 1.5 salarios mínimos reciben un incremento del 11 por ciento; igualmente, todos los jubilados de 60 años o más por cesantía y vejez obtienen un incremento de diez por ciento. Más todavía, las reformas indexan todas las pensiones al Índice Nacional de Precios al Consumidor. Con ello se garantiza su poder de compra, protegiendo así no sólo a los pensionados actuales, sino también a los trabajadores actuales, que serán los jubilados de mañana.

En 2004 también se realiza modificaciones a las Reformas a la ley:

Las reformas a los artículos 277 D y 286 K de la Ley del Seguro Social establecen que el Instituto no podrá destinar recursos de las cuotas obrero patronales o de las aportaciones de seguridad social del Gobierno Federal al financiamiento del Fondo para el Cumplimiento de Obligaciones Laborales de Carácter Legal o Contractual, correspondiente a las nuevas plazas o sustituciones que se autoricen a partir de la entrada en vigor de estas reformas.

Debe señalarse, que con estas reformas no queda resuelto en su totalidad el problema financiero del Instituto. Sin embargo, sí representan un paso decisivo y firme para construir un nuevo marco legal que sirva de base para generar acuerdos y consensos que nos permitan resolver otros problemas aún pendientes en la agenda del Instituto. 60 años de esfuerzo generacional

El seguro social es una institución ejemplar construida gracias al esfuerzo continuo de varias generaciones. Son cientos de miles los mexicanos que han contribuido a acrecentar la seguridad social en México; esfuerzo que han sabido coordinar e impulsar mexicanos distinguidos cada quien acorde con su momento histórico.

Haciendo así que el instituto mejore y de mejor calidad e servicio y prestaciones a su trabajadores y derechohabientes.

2.14 El IMSS Hoy...

Los avances logrados se deben al esfuerzo y compromiso permanente de más de 370 mil trabajadores ejemplares del IMSS en todo el país. Su trabajo se ha desarrollado en un contexto macroeconómico difícil, y ha descansado en gran medida en esfuerzos de austeridad y de combate a la evasión y la elusión. Esta ruta, sin embargo, tiene claros límites; nos ha ayudado a sortear la coyuntura, pero no es una solución permanente a nuestra problemática.

El IMSS es la institución de seguridad social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México; es sin duda, una de las instituciones más queridas por los MEXICANOS.

Retos del mañana para mejorar el trabajo en la institución, hacerlo más eficiente y mejorar la calidad del derechohabiente por medio de trabajadores más preparados.

Hoy el IMSS confronta nuevamente condiciones difíciles que amenazan su viabilidad. La Administración está haciendo su parte para modernizar y eficientar al Instituto, para incrementar sus ingresos y reducir gastos no prioritarios. En este esfuerzo cuenta con la comprensión y el apoyo del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, con el que hoy en día existe una relación basada en el respeto y la confianza a partir del diálogo, la conciliación y la corresponsabilidad con la seguridad social.

El IMSS actualmente maneja nuevos programas que están ayudando a la población, junto con el Gobierno Federal.

2.16 IMSS-Oportunidades:

Es un Programa de Salud del Gobierno Federal administrado por el Instituto Mexicano del Seguro Social. Brinda servicios de salud a la población, lo cual contribuye al desarrollo integral de los mexicanos al impulsar la igualdad de oportunidades y el derecho constitucional a la salud de la población.

A lo largo de 32 años de labor, se ha logrado establecer una sólida red de servicios de salud que beneficia a más de 10.4 millones de mexicanos que carecen de seguridad social –entre ellos 3.4 millones de indígenas– en zonas rurales y urbano marginadas de 19 estados el ámbito rural y 26 entidades en lo urbano de la República Mexicana. Además, articula sus acciones al Programa Desarrollo Humano Oportunidades, al otorgar el componente de salud a las familias beneficiarias del mismo.

IMSS-Oportunidades fundamenta su operación en el Modelo de Atención Integral a la Salud (MAIS), sustentado en la Atención Primaria a la Salud, y compuesto por dos vertientes primordiales:

Atención Médica y la Acción Comunitaria. La Atención Médica se encarga de proporcionar servicios de salud y llevar a cabo acciones de vigilancia epidemiológica, a través de una regionalización de servicios con 3,595 unidades médicas rurales y 225 equipos de salud itinerantes; 270 unidades médicas urbanas, y 79 hospitales rurales. Por su parte, Acción Comunitaria incorpora a los individuos y las comunidades en la práctica de hábitos saludables, con lo que busca mejorar la calidad de vida de las personas a largo plazo, a través de más de 309 mil Voluntarios de Salud que apoyan las acciones médicas.

De acuerdo con la evaluación específica de desempeño 2009-2010 se concluyó por parte del evaluador que el Programa IMSS-Oportunidades muestra solidez institucional con la gama de servicios de salud y de acciones comunitarias desplegadas en el contexto de marginación y pobreza de la población. Adicionalmente se destaca como una de sus fortalezas que el Programa IMSS-Oportunidades es un proveedor de servicios de salud y de acciones comunitarias indispensables en las zonas pobres y marginadas del país.

Una prioridad para el programa IMSS-Oportunidades en los últimos años ha sido el disminuir los daños a la salud de las mujeres por causas atribuibles a un embarazo, en especial lo que se refiere a la muerte materna.

Congruente con las políticas nacionales, IMSS-Oportunidades está firmemente comprometido con la reducción de la mortalidad materna en las áreas rurales bajo su responsabilidad; por esto se han destinando mayores recursos económicos para acciones como: el fortalecimiento del equipamiento destinado para la atención materna, la capacitación del personal institucional y voluntario, y la focalización de visitas de supervisión-asesoría a las zonas con mayor problemática.

Para lograr todo esto el IMSS cuenta con personal que lucha cumpliendo con sus funciones haciendo que Instituto marche correctamente y vigilando que se cumpla con su fin común.

Algunos puestos son:

Director General del IMSS, tiene como función: presidir las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Técnico; ejecutar los acuerdos del propio Consejo; representar legalmente al Instituto, presentar anualmente al Consejo el informe de actividades, así como el programa de labores y el presupuesto de ingresos y egresos para el siguiente período; presentar anualmente al Consejo Técnico el balance contable y el estado de ingresos y gastos; presentar anualmente al Consejo Técnico el informe financiero y actuarial, etc.

Director de prestaciones médicas del IMSS, tiene como función general: dirigir y controlar las áreas de unidad de Salud Pública, Unidad de Atención Médica, Unidad de Educación, Investigación y Políticas de salud, Unidad del Programa IMSS-Oportunidades, Coordinación Administrativa y Dirección de control y Operaciones de proyectos Específicos.

Director de prestaciones económicas y sociales del IMSS, su función general es: dirigir y controlar las coordinaciones a su cargo las cuales son coordinación de prestaciones económicas, coordinación de guarderías, coordinación de prestaciones sociales y coordinación de servicios de ingreso.

Como funciones generales del Director de incorporación y recaudación del IMSS se encuentra encargada de las coordinaciones, y unidades de las cuales son Coordinación de asesores, Coordinación de Planeación y Evaluación, Coordinación de Servicios Administrativos y de Mejora Continua de Procesos Recaudatorios, Coordinación de Supervisión a la Operación del Nivel Desconcentrado, Unidad de Incorporación al Seguro Social y Unidad de Fiscalización y Cobranza.

Capítulo 3

Pruebas Psicológicas

3.2 Pruebas y evaluación

Las raíces del surgimiento de las pruebas psicológicas y la evaluación tal y como se concibe hoy en día, datan de principios del siglo XX en Francia. En 1905, Alfred Binet y un colega publicaron una prueba diseñada para asignar el grado escolar apropiado para niños parisinos. La prueba de Binet tendría consecuencias más allá del distrito escolar de París.

Al paso de una década se utilizó una versión en inglés de la prueba estructurada por Binet para escuelas de estados Unidos.

Cuando Estados Unidos declaró la guerra a Alemania y participó en la primera guerra mundial en 1917, el ejército necesitaba una forma de evaluar rápidamente a grandes cantidades de reclutas para descartar problemas intelectuales y emocionales.

Las pruebas psicológicas aportaron esta metodología necesaria para lograrlo.

Definición de pruebas Psicológicas y evaluación

La apertura que el mundo tuvo con respecto a las pruebas desarrolladas por Binet a principios del siglo XX no sólo produjo más herramientas de este tipo, también surgieron más publicadores y usuarios de pruebas, emergiendo, lo que a la fecha se le conoce como “la industria de las pruebas”.

Pruebas fue el término utilizado para referirse a todo lo relacionado con la aplicación de una prueba y la interpretación de la puntuación y resultados obtenidos de la misma.

El uso del término pruebas para denotar todo, desde la aplicación hasta la interpretación de una prueba, puede encontrarse no solo en libros de texto de la posguerra (como Chapman, 1921; Hull, 1922; Spearman, 1927), sino en muchos otros escritos relacionados con el tema publicados décadas posteriores.

Sin embargo, en la segunda guerra mundial, inicia el surgimiento de una distinción semántica entre pruebas y un término más inclusivo, evaluación.

El término “evaluación” implica que las pruebas son solo un tipo de herramienta utilizada por evaluadores profesionales y que la valoración de los datos arrojados, está íntimamente ligada al conocimiento, habilidad y experiencia del evaluador, como lo observaron Sundberg y Tyler, 1962.

Evaluación psicológica, un libro de texto sobre medición de Maloney y Ward (1976), hizo eco sobre la dificultad que tienen los psicólogos en el uso anacrónico de “pruebas psicológicas” para describir sus tan variadas actividades relacionadas con la evaluación.

Al articular varias diferencias entre pruebas y evaluación, Maloney y Ward (1976) clarificaron la compleja estructura de los minuciosos procesos de resolución de problemas involucrados en la evaluación psicológica, diferenciándolos de aquellas tareas más sistematizadas y relacionadas a la calificación de pruebas.

Maloney y Ward (1976) concibieron la evaluación como un proceso de resolución de problemas que podía tomar diferentes formas, la conducción de una evaluación depende de muchos factores.

Diferentes herramientas de evaluación, entre ellas distintas pruebas psicológicas, deben estar presentes en el proceso de evaluación, determinadas por los objetivos particulares, las personas y las circunstancias específicas en el momento de la misma, así como variables únicas, generadas por el contexto y ambiente.

Por el contrario, se consideró que las pruebas psicológicas tenían un alcance mucho más reducido, ya que sólo se refería al “proceso de aplicar, calificar e interpretar las pruebas psicológicas” (Maloney y Ward, 1976).

Evaluación Psicológica, se define como la recolección e integración de datos relacionados con la psique individual con el propósito de hacer una evaluación psicológica, concretada mediante el uso de herramientas como pruebas, entrevistas, estudio de caso, observación conductual, así como equipos y procedimientos diseñados específicamente para la medición de ésta.

Pruebas Psicológicas, se define como el proceso para medir variables relacionadas con la psique mediante instrumentos o procedimientos diseñados para obtener rasgos de comportamientos definidos como conductas.

3.4 Las herramientas de la evaluación psicológica

La prueba: puede definirse tan sólo como un instrumento o procedimiento de medición, cuando la palabra prueba está acompañada por un modificador, se refiere a un instrumento o procedimiento diseñado para medir una variable relacionada con ese modificador. (Dwyer, 1996) Ej. Prueba Médica, la cual se refiere a un instrumento o procedimiento diseñado para medir una variable relacionada con la práctica de la medicina (prueba de sangre, rayos X).

La entrevista: se puede definir como un método para reunir información mediante una comunicación directa, la cual implica un intercambio recíproco, las entrevistas difieren con respecto a muchas variables como son su propósito, extensión y otras restricciones bajo las cuales son conducidas, así como la disposición por parte del entrevistado de proporcionar información de una manera abierta y directa. (Dipboye, 1992)

Datos de historias de casos: se refieren a registros, transcripciones y otros instrumentos escritos, pictóricos o de otra forma, y en cualquier medio, que preserve la información de archivos, registros formales e informales y otros datos y documentos importantes en relación al evaluado. (Janis, 1972)

Observación conductual: para saber cómo se comporta alguien en una situación particular, es necesario observar su comportamiento en esa situación, puede definirse como el monitorear las acciones de otros y de uno mismo a través de medios electrónicos o visuales, registrando la información. (Hamera y Brown, 2000)

En este caso de la evaluación se utilizó una prueba para obtener los datos de los trabajadores.

Más allá de la simple lógica, existen criterios técnicos que los profesionales de la evaluación utilizan para calificar la calidad de las pruebas y otros criterios de valoración. Los evaluadores a menudo hablan de la solidez psicométrica de las pruebas, de la cual se desprenden dos aspectos clave que son la confiabilidad y la validez.

3.5 Confiabilidad y Validez

Confiabilidad Se refiere al atributo de consistencia en la medición, es importante como usuarios de pruebas y consumidores de información sobre ellas, saber que tan confiables son.

El criterio para la confiabilidad está relacionado con la consistencia de una herramienta de medición; es decir, la precisión con la que la prueba mide y el grado en que se presenta el error en estas mediciones. En teoría, la herramienta

de medición perfectamente confiable mide consistentemente siempre de la misma manera. (Cohen, 2001)

Queriendo saber si se produce la misma medición numérica cada vez que se mide el mismo objeto bajo las mismas condiciones, la confiabilidad es un elemento necesario, pero no suficiente, de una buena prueba además de ser confiables, las pruebas deben ser precisas de una manera razonable, deben ser válidas.

El instituto en su instrumento aplica el Alfa de Crombach que le ayudo a la confiabilidad, esto, es realizado en el programa SPSS, y que nos dice que entre más se aproxime su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala, se utiliza el alfa de Crombach, comprobando así que la prueba mide lo deseado.

Los instrumentos que nos ocupan tienen .986 lo que confirma la confiabilidad del mismo, como la confiabilidad de cada uno de los factores analizados.

Validez, una prueba se considera válida para un propósito específico si en realidad mide lo que pretende medir.

Si una balanza indica de manera consistente el peso de un lingote de oro en una libra, es una escala válida. De este modo si una prueba de tiempo de reacción es válida si mide de manera precisa el tiempo de reacción.

Cabría esperar que la puntuación de una persona en una prueba válida que mida introversión esté inversamente relacionada con la puntuación de esa misma persona en una prueba válida que mida extroversión, es decir, mientras más alta sea la puntuación en la prueba de introversión, más baja será la puntuación de la prueba de extroversión y viceversa. (Gregory, 2001)

Desde su desarrollo inicial, hasta la etapa de uso con miembros de diferentes poblaciones, los profesionales de la evaluación pueden formularse preguntas respecto al grado en el que una prueba está midiendo lo que pretende medir.

El IMSS utiliza el programa SPSS para hacer su vaciado de datos donde se realiza una discriminación de reactivos, que nos dará a conocer los que nos funcionaran, y así continuar con una prueba “T” para obtener la mediana, máxima, mínima y con esto obtener factores, los cuales son analizados y así obtener cada uno de los factores acomodados en la competencia correspondiente y que estén evaluando lo que es requerido.

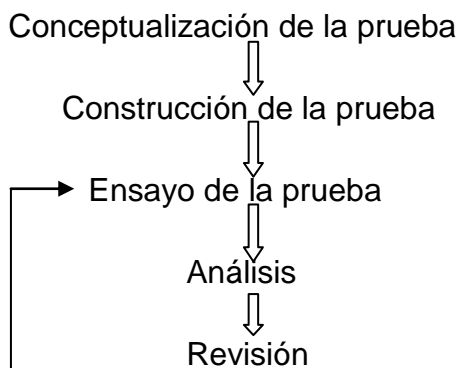
Derivado de la prueba T de Student, los resultados fueron: Menor a .05 son validos (95 reactivos) Mayor a .05 se discriminan (4 reactivos) Del análisis factorial, se obtuvieron 7 factores, los cuales se agruparon conforme a cada competencia.

Al tener estos términos nos damos cuenta que son importantes para que una prueba pueda Salir a la luz y que efectivamente nos darán los resultados que buscamos, ahora pasaremos al desarrollo de una prueba.

Desarrollo de Pruebas

No todas las pruebas son creadas de la misma forma, la creación de una buena prueba no es una cuestión fortuita, sino el producto de la aplicación concienzuda y sólida de los principios establecidos para su elaboración.

Aquí se muestra el proceso del desarrollo de la prueba



Con este proceso se observa los pasos para definir una prueba y que al llegar a la revisión si llega a existir un error, se retoma desde el ensayo de la prueba para de nuevo retomar los pasos que nos darán una prueba bien elaborada.

Para esta elaboración de la prueba surgirán algunas cuestiones preliminares como:

¿Qué es lo que va a medir la prueba según su diseño?

¿Cuál es el objetivo de la prueba?

¿Existe una necesidad para esta prueba?

¿Quién se beneficia con la aplicación de esta prueba?

Estos ejemplos de interrogantes ayudaran a tener información más concreta para auxiliarnos y construir una prueba que sea específica en lo que se quiere medir concretamente.

Así en el IMSS se conceptualizo lo que se quería realizar, en este caso fueron las competencias, buscando y analizando la información que les sirviera para darle todos los conceptos necesarios y los que realmente utilizarían, partiendo de todas las competencias que encontraron y tomando solo las necesarias para el proyecto y con ello realizar las preguntas que utilizarían en el instrumento y poder plasmarlas y empezar a trabajar.

Al analizar esta información y tener las preguntas necesarias para empezar el proyecto, se comenzó por construir el instrumento colocando las preguntas con las diferentes respuestas que podrían escoger y que darán la medición para lo que fueron hechas, todas son colocadas en diferentes cuestionarios que miden competencias distintas es decir si existen 7 competencias, habrán 7 cuestionarios con sus respectivas preguntas y respuestas.

Obteniendo cada una de las preguntas para los distintos cuestionarios de competencias se revisa que cada cuestionario este completo y que correspondan a la competencia que mide, que las preguntas lleven un orden y que todo sea legible y entendible para que cuando se aplique, la persona evaluada no tenga problema al contestar y tenga todo claro, para que esto pueda llevarse a cabo es importante analizar cada uno de los cuestionarios y revisarlos exhaustivamente, ya que al tener un error la prueba ya no daría tan precisa la medición y no sería tan confiable y tendríamos que revisar cada uno de los pasos para checar el error y poder darle una solución.

Con esta pauta y partiendo de la información se realiza el estudio piloto.

3.6 Estudio Piloto

Se refiere, en general, a la investigación preliminar entorno a la creación de un prototipo de la prueba. Los reactivos de esta prueba pueden ser estudiados en el piloto, para valorar si deben ser incluidos en la forma final del procedimiento.

Al elaborar una entrevista estructurada, por ejemplo, para medir la introversión y la extroversión, el estudio piloto puede implicar entrevistas abiertas con personas que por alguna razón (quizá en base a una prueba existente) se supone son introvertidas y extrovertidas. Además, también podrían concertarse entrevistas con compañeros, maestros, amigos y otras personas que conozcan al sujeto.

Para esto el Instituto a través de la observación y entrevista obtuvo información de sus trabajadores acerca de sus competencias y saber cuáles son las que realmente necesita, para ser aplicadas en el instrumento

El proceso puede implicar la creación, revisión y eliminación de muchos reactivos de la prueba, en este caso se utilizaron 113 reactivos de los cuales una vez completado el estudio piloto, se utilizaron 99 y así comenzar la elaboración de la prueba.

En el Instituto se realiza la prueba piloto para que ver que tan comprensible es la prueba, conocer la opinión de los evaluados y ver qué resultados arroja esta

prueba aplicada en sólo una parte de la población de trabajadores del IMSS, y si se requiere se quitaran algunos reactivos para tener una prueba más concreta y que nos de los resultados que se están buscando al aplicarlo en todos los trabajadores, todo en base a las necesidades de la institución.

Construcción de Pruebas

El estudio piloto, es una necesidad a incluir dentro de la elaboración de pruebas u otros instrumentos de medición para su publicación y amplia distribución.

Para realizar la prueba es necesario realizar:

3.7 Elaboración de Escalas:

Que es el proceso para establecer reglas y con ello lograr la asignación numérica en la medición realizada, dicho de otra manera, es un proceso por el cual se diseña y calibra un dispositivo de medición, y la forma en que asignan números (u otros índices), valores de escala, a diferentes cantidades del rasgo, atributo o característica que se esté midiendo.

En el instrumento evaluado se le dio valor a cada una de las respuestas (Escala Likert), donde cada respuesta tenía un valor:

A=1, B=2, C=3, etc.

Otra parte importante en la prueba es:

3.9 Tipo de Escala

Puede concebirse como instrumento usado para medir algo; siendo ese algo generalmente un rasgo, una característica o un atributo psicológico.

Si el principal interés es el desempeño del examinado en función de la edad, entonces la prueba podría denominarse escala de edad. Si el principal interés es el desempeño del examinado en función del grado, entonces la prueba podría denominarse escala de grado.

En esta prueba a evaluar nos está dando la medición que tiene cada persona conforme a las competencias que se le están evaluando, por lo cual este es un instrumento que “mide competencias”

El método particular de la elaboración de reactivos de escalas que se emplea en la elaboración de una nueva prueba depende de muchos factores, incluyendo las variables que van a ser medidas, el grupo al que va dirigida y las preferencias de quien prepara la prueba.

Esta prueba va dirigida hacia los trabajadores del IMSS, midiendo el nivel de competencias que tienen, de acuerdo a las seleccionadas por el mismo instituto, divididas en 7 cuestionarios que dan un total de 95 reactivos.

Estos puntos son importantes para poder realizar la elaboración de la prueba y va de la mano para redactar los reactivos.

3.10 Redacción de reactivos

Cuando se diseña una prueba estandarizada usando un formato de opción múltiple, por lo general es aconsejable que el número de reactivos para el primer borrador tenga aproximadamente el doble del número que contendrá la versión final de la prueba. En el IMSS se utilizan 113 reactivos de los cuales al realizar la validez se discriminaron algunos quedando un total de 95 reactivos

En forma ideal, los reactivos en reserva serán una muestra adecuada del dominio de la prueba. Una reserva de reactivos es el depósito o provisión de donde se seleccionarán o descartarán los reactivos para la versión final a utilizar.

Debido a que aproximadamente la mitad de estos reactivos serán eliminados en la versión final de la prueba, el elaborador necesita asegurarse de que la versión final contenga los reactivos que representen el dominio del contenido a evaluar, de

una forma adecuada. Estos reactivos que realmente son funcionales fueron acoplados para crear los factores correspondientes a las competencias.

Quien elabora la prueba puede redactar una gran cantidad de reactivos con base a su experiencia o en el conocimiento académico del tema, también puede buscar la ayuda en expertos.

Los reactivos del instrumento son elaborados por el personal del instituto en el área de División de Investigación y Formación en Calidad, con base a su experiencia y conocimiento en área además de la creación de otros instrumentos y la investigación de los mismos.

II MÉTODO

1. Planteamiento del problema

¿Es posible estandarizar un instrumento de competencias directivas específicamente para el personal del Instituto Mexicano del Seguro Social?

2. Objetivo General

Estandarizar un instrumento de competencias directivas en personal administrativo del Instituto Mexicano del Seguro Social.

2.1 Objetivos específicos

Obtener la validez y la confiabilidad del instrumento de competencias directivas.

Identificar las competencias directivas.

Delinear aquellas competencias que tiene el personal administrativo en áreas directivas

3. Variables

Variable 1: Personal administrativo del IMSS

Variable 2: Competencias directivas

Definición conceptual de variables

Personal Administrativo: Es el empleado que tiene a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cuál es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder.

Competencias directivas: las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de

pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican, coordinando el esfuerzo de los miembros de la organización, así como la motivación de estos.

Definición operacional de variables

Esta fue conforme la evaluación y aplicación del instrumento que se le realice al personal y los resultados que arroje la medición de las competencias, obtenidas mediante el puntaje que nos dé el instrumento, revisando así las competencias existentes y las que falten.

4. Instrumento

Se utilizó el instrumento que creó el IMSS, el cual se realizó mediante 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, aplicando así siete instrumentos, y así poder realizar la validación y confiabilidad del instrumento.

5. Muestreo

El tipo de muestra es no probabilístico, se realizó la aplicación de los instrumentos a 358 participantes, a los cuales se les pidió que contestaran cada una de las preguntas ya que cada instrumento contenía cada una de las competencias.

El instrumento creado por el propio Instituto consta de 99 reactivos, donde establece la importancia de las competencias para los directivos, identificando la relevancia de la competencia para la gestión directiva y determinar el nivel de competencias de los directivos

Con base en los objetivos del modelo se optó porque los instrumentos de evaluación midieran el nivel de competencias de los directivos a través de tres niveles de desempeño; estratégico, táctico y operativo.

Para la elaboración de los instrumentos se tomó como base las competencias y sus respectivos desempeños para identificar las variables y la escala de medición.

6. Tipo de estudio

-Exploratoria ya que se reconocerá las competencias que ya tienen y cuáles son las que hacen falta

-Expostfacto, ya hay una variable existente, la cual se ha transformado a la conveniencia de la investigación.

7. Diseño de investigación

-No experimental, ya que no hay un manejo deliberado de las variables ya que solo se obtendrán los resultados para ser analizados y evaluados.

-transversal

Y de corte transversal por que la recolección de datos fue en un solo tiempo

8. Procedimiento

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación del instrumento, se procedió a la validación y confiabilidad, utilizando la prueba T de Student para llevar a cabo la discriminación de reactivos, para así continuar con un análisis factorial, obteniendo los factores, los cuales se agruparon conforme a cada competencia y se aplicó el Alfa de Crombach, mostrando así la confiabilidad del mismo.

9. Análisis estadístico

Se creó una base de datos en el programa SPSS v.17, donde se realizó un vaciado de datos de 358 participantes, en la base se encuentran las competencias establecidas, la evaluación realizada por jefes, subordinados, y homólogos.

Se realiza la prueba T de Student, arrojando los resultados: Menor a .05 son validos (95 reactivos) Mayor a .05 se discriminan (4 reactivos), procediendo con

esto al análisis factorial y obtener los factores correctos agrupándose conforme a cada competencia.

Se aplicó el Alfa de Crombach lo cuál la hizo una prueba confiable ya que el resultado es mayor a 0.70.

III RESULTADOS

Resultados

A continuación se presentan las definiciones de los factores, y en los cuadros el alfa de Cronbach de cada uno de ellos.

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 someter la confiabilidad y validez.

En la base se encuentran las competencias establecidas, la evaluación realizada por jefes, subordinados, y homólogos.

Se hace una discriminación de reactivos con la finalidad de conocer aquellos reactivos que funcionan de la prueba.

El total de los reactivos fueron 99, de los cuales 4 fueron discriminados, ya que estos no tuvieron efecto, no impactaron o no los entendieron.

Los reactivos discriminados fueron:

djf10, ajf2, cjf4, tejf4

Después de la discriminación se realizó una Prueba "T", en la cual se obtuvo una mediana de 2.1717, una máxima de 2.58 y una mínima de 1.22.

Con estos valores se obtienen los diferentes factores.

Se realizó un análisis factorial con los reactivos que fueron discriminados, de donde se toman 95 reactivos. De los cuales se obtuvieron los siguientes factores.

1. Factores

Factor 1 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.

Factor 2 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.

Factor 3 Gestión Del Cambio: Capacidad para Gestionar una Cultura de aprendizaje en la organización en función de los cambios en los escenarios externos e internos.

Factor 4 Gestión De La Asociatividad: Conjunto de habilidades para reconocer y establecer alianzas estratégicas y redes organizacionales con el fin de lograr objetivos comunes.

Factor 5 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

Factor 6 Gestión De La Diversidad: Administrar la diversidad del talento humano con un enfoque innovador y sistémico para crear un entorno alineado a los objetivos

Factor 7 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.

Tablas de cada factor expuestos con el alfa de Cronbach:

TABLA DE COMUNICACIÓN

| Numero de reactivo | Comunicación | Alpha= .923Peso factorial |
|--------------------|--|---------------------------|
| cjf 6 | Difusión de información | 0.737 |
| cjf 10 | Manejo de conflictos | 0.71 |
| cjf 7 | Demostración de interés | 0.685 |
| cjf 3 | Comunicación de información | 0.643 |
| cjf 12 | Comunicación con otros niveles | 0.641 |
| cjf 5 | Conocimiento sobre temas/asuntos | 0.619 |
| tdjf 9 | Factibilidad y viabilidad | 0.546 |
| cjf 11 | Obtención de apoyos y acuerdos | 0.543 |
| tdjf 14 | Auto y corresponsabilidad | 0.532 |
| cjf 8 | Interacción con otras áreas | 0.513 |
| cjf9 | Retroalimentación | 0.513 |
| tdjf 11 | Herramientas y técnicas | 0.51 |
| cjf 2 | Escucha de propuestas | 0.479 |
| tdjf 6 | Información e indicadores | 0.472 |
| djf2 | Desempeño orientado a resultados | 0.471 |
| djf6 | Innovación y creatividad | 0.451 |
| tdjf 5 | Alineación estratégica | 0.447 |
| tdjf 15 | Autocontrol emocional | 0.436 |
| tdjf 7 | Comparaciones referenciales y áreas de oportunidad | 0.402 |
| tejf 3 | desarrollo de talentos | -0.402 |
| tdjf 4 | Resultados e impacto | 0.398 |
| djf7 | Atención a los intereses del entorno | 0.374 |

Se observa que el factor de comunicación contiene todas las preguntas necesarias y completas del movimiento de reactivos y con respecto a lo teórico para que arroje una buena medición de esta competencia y a su vez están acomodadas por su peso factorial, esta encabeza a los demás factores ya que es la más alta respecto a la puntuación en el alfa.

TABLA DE PENSAMIENTO SISTEMICO

| Número de reactivo | Pensamiento Sistémico | Alpha.903 Peso factorial |
|--------------------|---|--------------------------|
| pesjf 3 | Ante la situación del IMSS y de acuerdo a las funciones que realiza, el evaluado | 0.691 |
| pesjf 2 | En relación a las necesidades de los derechohabientes y usuarios internos, mediante las funciones que realiza el evaluado | 0.68 |
| pesjf 7 | Existen variables que afecten la gestión de todo el instituto, en su caso y de acuerdo a las funciones que realiza, el evaluado. | 0.662 |
| pesjf 12 | En su área de gestión y de acuerdo a sus funciones, el evaluado | 0.651 |
| pesjf 4 | En relación a las tendencias clave de su entorno inmediato, el evaluado | 0.624 |
| pesjf 9 | Con la base en las políticas establecidas por la dirección general y como prioridad para su área de gestión, el evaluado | 0.609 |
| pesjf 11 | En toda organización, existen conexiones entre los diferentes niveles estratégicos, de acuerdo a su nivel de gestión en el instituto, el evaluado | 0.568 |
| pesjf 10 | En cuanto a los roles y responsabilidades en su área de gestión, el evaluado | 0.548 |
| pesjf 1 | Respecto al entorno organizacional (social, político, cultural, histórico, y económico) en que el opera el IMMS; el evaluado, mediante las funciones que realiza. | 0.537 |
| pesjf 15 | Tomando como referencia, entre otros, el modelo estratégico del IMSS, el mapa de procesos, los indicadores y los resultados obtenidos, el evaluado | 0.52 |
| pesjf 8 | De acuerdo con la misión, visión, políticas y valores de la institución, el evaluado | 0.516 |
| pesjf 17 | Para identificar áreas de oportunidad, el evaluado | 0.467 |
| pesjf 5 | Con respecto a las fortalezas y debilidades, el evaluado | 0.466 |
| djf13 | Factibilidad | 0.344 |
| pesjf 6 | En cuanto a las normas oficiales mexicanas y las normas institucionales, relacionados con el campo organización en el que se desempeña el evaluado | 0.302 |

En este otro factor (Pensamiento Sistémico) se observa que es alto conforme al Cronbach, mostrando así su orden de importancia como competencia.

TABLA GESTION DEL CAMBIO

| Número de reactivo | Gestión del cambio | Alpha .878 Peso Factorial |
|--------------------|---|------------------------------|
| gcjf4 | Necesidades y expectativas del usuario interno y externo | 0.605 |
| djf1 | Integración de emociones, valores, intereses y necesidades | 0.579 |
| gcjf12 | Sistema de información | 0.573 |
| gcjf5 | Alineación del cambio organizacional | 0.542 |
| gcjf11 | Nuevas prácticas para una comunidad de aprendizaje | 0.512 |
| djf8 | Conocimiento acerca de los competidores | 0.534 |
| djf11 | Situaciones de crisis | 0.505 |
| gcjf9 | Plan de cambio organizacional | 0.498 |
| djf4 | Fortalezas y debilidad de del capital intelectual | 0.480 |
| gcjf8 | Instrumentación de la gestión del cambio organizacional | 0.461 |
| gcjf6 | Benchmarkin sobre las organizaciones integrales | 0.417 |
| gcjf3 | Escenarios y las posibilidades de transformación | 0.412 |
| gcjf1 | Tendencias clave en el entorno y su impacto en la institución | 0.406 |
| djf9 | Entorno organizacional | 0.404 |
| ajf 7 | Interacción y cooperación organizacional | 0.401 |
| ajf 5 | Grupos de interés | 0.398 |
| gcjf2 | Prospectiva de cambios | 0.394 |
| djf12 | Alianzas | 0.296 |

Orto factor según su orden de importancia conforme a la medición que muestra un alfa alto.

TABLA DE ASOCIATIVIDAD

| Número de reactivo | Asociatividad | Alpha .847Peso factorial |
|--------------------|---|--------------------------|
| ajf 1 | Coordinación con organismos nacionales e internacionales | 0.688 |
| ajf 16 | Redes organizacionales | 0.645 |
| ajf 14 | Vínculos institucionales, nacionales y extranjeros | 0.618 |
| ajf 4 | Alineación de metas extrainstitucionales | 0.51 |
| ajf 9 | Sinergia | 0.492 |
| ajf6 | Grupos multidisciplinarios | 0.491 |
| ajf 13 | Intervención en crisis y solución de conflictos | 0.459 |
| ajf 8 | Mejoras de procesos | 0.456 |
| ajf 12 | Autoconfianza | 0.454 |
| ajf 3 | Alineación estratégica | 0.448 |
| ajf 15 | Alianzas | 0.432 |
| ajf 11 | Autocontrol emocional | 0.409 |
| ajf 17 | Confianza y confiabilidad de las relaciones en los grupos | 0.383 |
| ajf 10 | Actuación preventiva | 0.323 |

Este siguiente factor posicionado por su medición agrupo datos y muestra que es importante que la persona que se está evaluando también obtenga esta competencia.

TABLA DE TRABAJO EN EQUIPO

| Numero de reactivo | Trabajo en Equipo | Alpha .810 Peso factorial |
|--------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| tejf7 | Enfoque de resultados | .739 |
| tejf 6 | Respeto a colaboradores | .602 |
| tejf 8 | Crecimiento y talento del personal | .581 |
| tejf 9 | Aportación de ideas | .520 |
| tejf 10 | Decisiones de grupo | .498 |
| tejf 2 | Clima de confianza | .473 |
| tejf 12 | Apoyo de colaboradores | .472 |
| tejf 13 | Grado de conocimiento y experiencia | .455 |
| tejf 1 | Establecimiento de objetivos | .435 |
| tejf 5 | Nivel de madurez | .373 |

El factor también nos da un alpha alto que muestra la importancia que tiene cada reactivo para esta competencia.

TABLA DE DIVERSIDAD

| Número de reactivo | Diversidad | Alpha Peso Factorial |
|--------------------|---|-------------------------|
| pesjf 16 | En su área de gestión y de acuerdo a sus funciones, el evaluado | 0.609 |
| tdjf 3 | Necesidades | 0.568 |
| Tdjf13 | Roles y responsabilidades | 0.462 |
| pesjf 13 | Para la instrumentación de mejoras rápidas y la solución de problemas en su nivel de gestión, el evaluado | 0.417 |
| tdjf 8 | Acuerdos | 0.415 |
| pesjf 14 | En relación a la ejecución de las políticas y estrategias establecidas por la dirección general, como prioridad en el IMSS, el evaluado | 0.398 |
| tdjf 12 | Niveles de decisión | 0.378 |
| tdjf 1 | Escenarios | 0.267 |

El factor aquí mostrado baja un poco la medición en su Alfa, pero eso no implica que no sea efectivo ya que su puntuación esta dentro del rango, y muestra la importancia de saber manejar y hacer efectivo el capital humano que se tiene en la institución, para que estos ayuden a cumplir con los objetivos de manera innovadora y sistematizada de acuerdo a lo marcado por el IMSS.

TABLA DE TOMA DE DECISIONES

| Número de reactivo | Toma de Decisiones | Alpha .800 Peso Factorial |
|--------------------|---|------------------------------|
| pesjf 16 | En su área de gestión y de acuerdo a sus funciones, el evaluado | 0.53 |
| tdjf 3 | Necesidades | 0.518 |
| Tdjf13 | Roles y responsabilidades | 0.477 |
| pesjf 13 | Para la instrumentación de mejoras rápidas y la solución de problemas en su nivel de gestión, el evaluado | 0.457 |
| tdjf 8 | Acuerdos | 0.438 |
| pesjf 14 | En relación a la ejecución de las políticas y estrategias establecidas por la dirección general, como prioridad en el IMSS, el evaluado | 0.404 |
| tdjf 12 | Niveles de decisión | 0.396 |
| tdjf 1 | Escenarios | 0.391 |

Este factor que también tiene su alfa dentro del rango de medición, nos dice su importancia ya que proporciona al trabajador la capacidad de elegir la mejor alternativa ante situaciones que se le presentan en todos los escenarios de su puesto, tanto operacional como con el personal, logrando concluir sus tareas y dando resultados.

Podemos afirmar la importancia que tienen estas competencias para el IMSS, ya que cada una fortalece aspectos importantes para los trabajadores y todo el capital humano que maneja la institución, con la finalidad de entregar resultados que mejoren la calidad de sus trabajadores en un esquema donde el principal beneficiado sea el derechohabiente, que es el que finalmente dará a conocer su punto sobre la calidad del servicio ofrecido por el IMSS.

Y que cada uno de los factores medirá claramente para lo que fue realizado gracias a su validación y confiabilidad, evaluando y mostrando si tienen las competencias que requieren, ya que estas competencias que son elegidas por el IMSS son las que les darán las herramientas necesarias para convertirse en una institución más competitiva ante los nuevos retos que enfrentan, siendo importante así y conforme a las teorías y sus autores, que su personal las tenga internalizadas y con ello no solo tener el conocimiento de las competencias sino también saberlas aplicar, dándoles un nivel estratégico, táctico y operativo, que les permita tomar decisiones para mejorar la calidad y así cumplir con la finalidad de beneficiar al derechohabiente.

IV DISCUSIÓN

Discusión

En este apartado una vez evaluado el instrumento y revisado, se obtuvo lo siguiente:

Conforme a los autores las competencias deben ser adquiridas para desarrollarse y no solo conocerlas. También hay que saber cómo aplicarlas, ya que esto hará que las competencias hagan al trabajador que esté cumpliendo no sólo con su trabajo si no también de resultados, todo esto en conjunto con las habilidades que posee y que ha desarrollado debido a su experiencia.

Las competencias que se evaluaron darán a conocer no sólo las habilidades que tiene cada trabajador para uso personal en el puesto, también las que tienen como trabajador en conjunto, ya que se trabaja en ambiente de equipo el cual repercute en cada una de las áreas de la institución, mostrando así que en una área específica el encargado o jefe trabaja bien, y aplicando cada una de las competencias, los que están a su cargo, logran también dar resultados. Convirtiendo un equipo de trabajo funcional y así podrá aplicarse en cada una de las áreas.

Este mismo esquema podrá ser aplicado en toda la Institución para lograr trabajar en conjunto y cumplir con las expectativas que se proponen. La organización busca ser multinivel presentando en sus trabajadores competencias estratégicas, tácticas y operativas, optando así por las competencias que aparecen y mide el instrumento.

En primer lugar está la **competencia de comunicación**, que permite al trabajador determinar la información a compartir en específico.

“Reflejando conocimiento sobre los temas que se están tratando, y con el propósito que se requiera y así expresar opiniones con claridad, difundiendo la información de trascendencia para la institución, tomando en cuenta la audiencia y el entorno”. (IMSS, 2010).

Interactuando con seguridad y confianza en los distintos niveles de la Organización y/o de la Institución, teniendo un claro interés por las personas y sus ideas para reconocer las aportaciones del equipo.

Hay relación con los diversos Directores y con otras Áreas Laborales, dando función al diálogo y la empatía. Una comprensión en los contenidos al comunicar y todo lo que conlleva, dándole herramientas para resolver situaciones que se le presenten, y así comprender todas las ideas y conceptos que permitan llevar a cabo los diferentes objetivos.

Por medio de esta competencia desarrolla mecanismos de comunicación para influir y persuadir a otros en el logro de apoyos y acuerdos.

Y que esos apoyos y acuerdos sean con las instancias adecuadas dentro y fuera de la organización. Así mismo cumplir con lo planeado en base a los objetivos y acciones de su equipo de trabajo.

La facilidad de comunicación entre diferentes niveles para que se pueda cooperar y resolver conflictos que vayan surgiendo.

Afirmando así que la comunicación es la vía más representativa de los demás factores para comenzar a mejorar el trabajo y desempeño dentro del instituto.

Ya que al entenderse entre todos los trabajadores y tener claro los objetivos de cada una de sus funciones, las llevaran a cabo dando un mayor funcionamiento en general.

*“En el factor de competencia **pensamiento sistémico** realiza 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, comprendiendo las necesidades del derechohabiente, de los usuarios internos y de la organización en la que se desempeña, para operar así con las fortalezas, y debilidades de la organización”. (IMSS 2010).

Se aplican las normas gubernamentales, y normas establecidas en las instituciones, obteniendo estrategias para el área que desempeña y ser funcional de acuerdo con la misión, visión, políticas y valores de la Institución. Así se puede correlacionar los objetivos y metas organizacionales con las del grupo de trabajo, con la finalidad de llevar a cabo una alineación entre estas, dando a cada trabajador su rol y responsabilidad, para que puedan cumplir con lo establecido.

Tienen conexiones de los diferentes niveles estratégicos de la institución funcionando de manera estratégica conforme a lo establecido, con estrategias para modificar si existiera algún problema y que todo el trabajo vaya relacionado y mejorando los sistemas. “Estos mismos sistemas que podrán evaluar su buen funcionamiento”. (IMSS, 2010). Llevando a cabo todo lo planificado como prioridades para el Instituto.

La competencia será adquirida por el trabajador para mejorar su desempeño, y comprender su entorno organizacional para partir de estrategias funcionales e influir en el área de trabajo.

Para **gestión del cambio** que es la capacidad para administrar una cultura de aprendizaje en la organización en función de los cambios en los escenarios externos e internos, evaluar los contextos para minimizar los efectos negativos y maximizar los efectos positivos del cambio.

Así mismo esta competencia analiza la información que permita identificar las necesidades y fortalezas que le provoquen un impacto a la institución.

Los cambios serán positivos en la institución, provocando transformaciones a futuro junto con las estrategias. Estas estrategias llevarán a un plan de cambio que estará basado conforme a los estándares del instituto, integrando el conocimiento que tiene la organización y su entorno.

Mostrando que es importante que el trabajador tenga una adaptabilidad de hacer los cambios necesarios para poder trabajar y así ofrecer resultados que se le exigen sin importar las modificaciones positivas o negativas que se le presenten en su ambiente laboral.

En la **asociatividad** que es el conjunto de habilidades para reconocer y establecer alianzas estratégicas y redes organizacionales con el fin de lograr objetivos comunes para exponer y solucionar problemas que puedan abordarse a través de la coordinación con terceros.

Con estrategias que permiten al Instituto, coordinarse con otros organismos Internacionales y nacionales para tener más fuerza dentro y fuera de la institución y del Sector Salud.

Compartiendo por medio de estrategias el conocimiento y dar la oportunidad de crear nuevos proyectos.

Se alinearan objetivos con las acciones externas que puedan darle ventajas para solucionar problemas de los servicios, usando herramientas que permitan solucionar problemas para ser más competitivos.

Estableciendo conexiones con Instituciones del mismo rubro, para compartir experiencias y encontrar soluciones en conjunto de problemas en común. Apoyándose también con tecnología que ayudara a fortalecer el trabajo.

“Se conforman grupos, integrados por equipos de trabajo interdisciplinarios para cubrir las necesidades potenciales del Derechohabiente y habilitando lazos de cooperación institucional. Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados” (IMSS, 2010). Con un autocontrol de emociones y equilibrados los impulsos para evitar reacciones negativas ante situaciones adversas, manifestando seguridad y control de estrés. Para permitir tomar decisiones con responsabilidad y ayudándose de sus fortalezas.

Para la competencia **trabajo en equipo** que es 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.

Con la competencia se establece objetivos más claros para el logro y conformación de metas en gran clima de confianza donde puedan trabajar con respeto.

Integra talentos y da tareas con base a sus capacidades individuales, provocando que los miembros del grupo alineen sus metas individuales junto con las metas de equipo.

En el equipo existe un nivel de madurez para realizar sus trabajos enfocados en dar resultados en el derechohabiente, haciendo que sean más potenciales sus habilidades y así contribuir mejor en el equipo.

El equipo se da cuenta de las necesidades de cada integrante para apoyarlo de acuerdo a su talento, aprovechando el talento de cada integrante y elevar lo mayor posible su potencial para obtener los resultados, tomando en cuenta todas las aportaciones y tomar decisiones conjuntas.

Dentro de la **Diversidad** que es *“administrar la multiplicidad del talento humano con un enfoque innovador y sistémico para crear un entorno alineado a los objetivos, integrando intereses individuales, colectivos y los de la organización, tomando en cuenta las emociones, valores y necesidades de cada uno y del equipo de trabajo, logrando interactuar de manera positiva con el personal, reconociendo su trabajo y promoviendo el desarrollo de las competencias, siendo creativos y pensando en los intereses del entorno”* (IMSS,2010).

Se interactúa con otras instituciones para analizar y conocer con quienes compete, y con eso apoyarse para identificar las ventajas de su entorno. Realizando acuerdos donde se pueda ganar pero también aportar, resolviendo

situaciones de crisis tanto internas como externas, tomándolas como oportunidades y logrando alianzas estratégicas.

En la **toma de decisiones** es elegir la mejor alternativa de solución basada en hechos, considerando los escenarios, dentro del esquema ganar-ganar, para la institución y su personal, con orientación hacia la tarea resultados y con enfoque al usuario.

Dándole al que obtiene la competencia un autocontrol emocional ante situaciones en donde tomara decisiones, asumiendo las responsabilidades que le corresponden, integrando la información que puedan evidenciar los hechos en orientación de las tareas y resultados enfocándose a que los derechohabientes y así tomar una mejor opción.

Obtiene herramientas que faciliten el análisis y medición de problemas que se puedan presentar y dar solución de una forma más rápida.

Se usa la información evaluada y los datos como resultados y con ello determinar el impacto de esas decisiones en la institución y sus contextos distintos, para planificar acuerdos y alternativas de solución estableciendo metas y objetivos.

Aplicando la decisión tomada, utilizando herramientas y solucionando conflictos con base a la ética de la institución y en las personas correctas.

Definiendo los roles y responsabilidades de acuerdo a la toma de decisiones

Así como Vargas (2001) menciona que en general, la aplicación del *“concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos; a los ministerios de educación y trabajo que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos”*.

Dando un por qué de la utilización de las competencias en el área laboral, haciendo a sus trabajadores más funcionales y por lo tanto las empresas lo serán.

Y obteniendo las herramientas necesarias para sus trabajadores que de manera personal comprenderán las políticas de la institución y la forma de trabajo y como esta será fortalecida a través de estas competencias, para cumplir de manera positiva y adjudicándose sus responsabilidades logrando entregar resultados no solo a nivel trabajador, sino también a nivel de equipo y área de trabajo para conjuntarlo y estar alineados en los mismos fines.

Facilitándoles para que puedan trabajar de una manera más flexible en los distintos contextos que se les presentan para tener un mejor desempeño en las amplias actividades que requiera su puesto laboral.

En los tipos de competencias que propone Mertens (1997) *“divididas en genéricas, específicas y básicas, encontramos que estas competencias son genéricas ya que todas nos muestran una relación en el comportamiento del trabajador y su actitud en labor a sus actividades desempeñadas”*. Para así complementar su trabajo con el de los demás en un ambiente conjunto y mejorar la calidad de su área obteniendo un equipo de trabajo funcional.

Podemos afirmar como lo muestra Ibarra que no sólo es importante que el trabajador obtenga el conocimiento y lo internalice, si no también es importante que lo sepan hacer y mostrarlo en su desempeño de manera que el contenido de su labor se vea aplicado en los resultados de este mismo y que fomentara el trabajo de los demás conjuntamente para alinear fines comunes que serán implementados en todas y cada una de las áreas que mejoren y hagan mejorar la calidad de la institución, comprometiéndose con sus responsabilidades.

Mencionando a Fernández, Avellana y Fernández (2003) *“con sus cuatro tipos de competencias observamos que todas van de la mano con las que aquí se evalúan ya que en las competencias de tipo técnico o de conocimiento hacen referencia a los conocimientos del trabajador y sus habilidades que harán que mejore su desempeño laboral”*

En las estratégicas, se muestra el comportamiento que impulsa al logro de resultados. Las competencias estratégicas que se manifiestan para lograr mejorar el trabajo que hará que se brinde un mejor servicio y lograr beneficios al derechohabiente.

Y en las estratégicas: obteniendo la comunicación y entendimiento, orientadas al desarrollo de las personas que trabajan en el mismo entorno laboral, apoyado con las de eficacia personal que aportaran una mejor adaptación a los diferentes contextos que enfrenten y adaptándose a ellos para darles una solución.

En las competencias que Pérez, (1999) tomando como referencia los datos aportados por la *American Society for training and Development* (ASTD) son muestra de cómo en su mayoría están en coordinación y llevan el mismo camino que lo que se requiere en la institución y estas son:

Conocimiento y comprensión del sector la empresa.

Capacidad de liderazgo y poder de influencia en los demás.

Capacidad para la comunicación y las relaciones interpersonales.

Dominio de las tecnologías de la información.

Habilidades para identificar y solucionar problemas.

Empleo de un enfoque sistemático para mejorar el rendimiento.

Capacidad para diferenciar el nivel de actividad del desempeño real de los trabajadores, recompensando los resultados.

Conocimiento y aplicación de las técnicas de intervención psicosocial que permitan mejorar el rendimiento humano.

Comprensión del sistema empresarial para prever el alcance de las decisiones tomadas.

Conocimiento de la organización y de la evolución de los cambios que se producen en el entorno.

Contratación y valoración de los trabajos, suministros y servicios externos.

Habilidades para la capacitación y la persuasión.

Habilidad para hacer frente a las situaciones críticas.

Capacidad generalista para no perder de vista el marco global.

Nos muestran como se enfocan en el trabajador a un nivel de conjunto que los ayuda en su tarea de conjuntar esfuerzos que los lleve a entregar el mejor desempeño y servicio de la institución al derechohabiente.

Logrando cumplir con responsabilidades y coordinando el esfuerzo de todo los miembros de la Institución, que está a su vez también se preocupa por darles a los trabajadores una buena capacitación que contenga las competencias y que estas sean asimiladas para que puedan ser aplicadas en los momentos estratégicos existiendo el rendimiento necesario y señalado.

Teniendo un trabajador competente, se lograra un nivel óptimo de desempeño no sólo en él, sino también a nivel institucional, mejorando los servicios y logrando una mejoría que se derivará del saber y saber hacerlo para estar aplicándolo en el momento más apropiado.

“El saber sería el conjunto de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas de un trabajo, y convertirlas al saber hacer integrando las habilidades y destrezas que son el resultado de la experiencia y el aprendizaje.” (Cantera, 1997)

Mismo que es aportado por el Instituto para apoyar la optimización de resultados de manera que se cumpla con políticas y expectativas de la misma que son derivadas de sus necesidades y que brindaran un mejor funcionamiento.

Podemos decir que la mayoría de las competencias que se analizaron en conjunto con lo planteado en la teoría nos hablan de la función que tiene en cada trabajador y que lo ayudará a desarrollarse como persona y en el puesto donde labore. Con el ambiente de trabajo en equipo y que lo compromete con los demás par hacerse responsable de su trabajo de sus consecuencias y decisiones , que su vez aprenderá y aplicara este conocimiento que está enfocado también en un funcionamiento de la Institución a nivel de equipo con la finalidad que está alineada al mejoramiento de su desempeño colectivo y a la par de todos y cada uno de los que ahí dan sus servicios para complacer satisfacer las necesidades de esta institución y sus derechohabientes, compitiendo con otras instituciones del mismo rango.

Dentro de los modelos que evalúan las competencias los revisamos y observamos que los programas que se encontraron no tenían funcionamiento para la institución ya que estos modelos marcan las funciones que debe realizar el trabajador para un puesto específico (el perfil). Dando así solo las competencias para lograr solo esas tareas, y otros crean perfiles, para la institución no le es funcional ya que sus puestos ya están definidos junto con sus competencias específicas las cuales proporciono el IMSS y ninguno de los modelos las evalúa. El instituto tiene que tomar la decisión de crear su propio instrumento que le proporcione la información necesaria en su aplicación y a la vez evaluarlo para darle validez y confiabilidad que le de credibilidad.

“Estas competencias están normalizadas ya que el instituto después de hacer un análisis de diversas competencias y de los resultados obtenidos, opta por el “Modelo Chileno de Modernización de la Gestión Pública” y las competencias que este maneja, ya que aborda habilidades que al IMSS le son funcionales de acuerdo a sus necesidades y se basa en el, pero sin dejar de considerar las características propias del Instituto Mexicano del Seguro Social y el proyecto sin olvidar su política” (IMSS, 2010).

El Instituto ante los nuevos retos que enfrenta, busca desarrollar en sus trabajadores una serie de competencias para convertirse en una Institución multinivel (estratégico, táctico y operativo) y que ellos mismos busquen ser competitivos, conjuntándolo con sistemas y procesos de vanguardia. Equipos de alto desempeño, servicios que escuchen la voz del usuario para tomar decisiones que ayuden y se vean reflejadas en el usuario o derechohabiente.

Llevando a cabo así la determinación de escoger competencias y comenzar el desarrollo de prueba. El cual consistió en la creación de reactivos conforme a la información que ellos habían analizado y discriminado y obteniendo esto comenzaron a aplicar la prueba piloto; donde se realizó una primera aplicación de los instrumentos de evaluación por competencias a una muestra aleatoria de nivel estratégico.

Una vez realizada la evaluación se lleva a cabo el análisis de la información de cada uno de los instrumentos de evaluación con base en la escala de medición definida lo que al final arroja un promedio de la suma de los resultados por instrumento de competencia de la autoevaluación.

Los instrumentos de evaluación por competencias que se utilizaron en dicha fase, fueron elaborados especialmente para los directivos del *IMSS*, con el objeto de identificar en cada uno, el nivel de competencia en que se encuentra y esos instrumentos están validados por expertos en la materia asimismo se llevo a cabo la validez.

Una vez elaborados los instrumentos, se llevo a cabo la validez y la confiabilidad de los instrumentos de medición de competencias directivas utilizando para ello las siguientes estrategias:

Validez de contenido y apariencia. Se llevo a cabo en dos etapas la primera fue con la participación de expertos en competencias y expertos de instrucción en gerencia. La segunda etapa se desarrollo durante la aplicación del instrumento.

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.

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

Con esta información podemos decir que el instrumento realmente es válido y confiable lo cual nos da la pauta para su aplicación y que los resultados serán concretos dando la información necesaria de cada trabajador para saber cómo ayudarlo impartándole cursos que lo capaciten y le den las competencias faltantes en su formación como trabajador y mejor su desempeño como trabajador y como Institución ya que pertenece a ella y la ayuda a ser más competitiva y llegar a un nivel óptimo mejorando la calidad de sus áreas y así mismo del servicio para satisfacer sus propias necesidades y las del derechohabiente.

V CONCLUSIONES

Conclusiones:

En conclusión se afirma que es importante que cada institución o empresa tenga sus competencias específicas ya que estas serán de acuerdo a las necesidades que presenten y obtendrán que cada trabajador sea más productivo y cumpla así con las expectativas que se le piden, logrando que la empresa sea más competitiva dando resultados satisfactorios que cumplan con los estándares mejorando el servicio que brinden.

También cabe mencionar que al tener competencias específicas, el instrumento que las evalué debe ser creado perfectamente correcto y validado para que se dé la medición de lo pretendido y asegurar así que las competencias serán evaluadas y comprobadas en cada uno de los trabajadores.

Como la investigación lo muestra, el instrumento aquí validado nos mostro que tan verídico es y que realmente medirá las competencias que el IMSS requiere y así conocer las competencias de cada uno de los evaluados y poder apoyar con las competencias que más bajo resultado obtengan, volviéndose trabajadores con mayor desempeño en su puesto y dando resultados que lo benefician a él y al Instituto.

Esto se puede aplicar a todas las organizaciones, trabajando en base a sus necesidades y así obtener las competencias específicas que necesiten y mejorar el servicio que ofrece cada una de ellas.

Sería muy importante que las instituciones se dieran el tiempo de hacer una evaluación donde puedan investigar y escoger las competencias que son necesarias para cada uno de sus trabajadores y que cubran con las necesidades

laborales que requieren y así facilitar el trabajo y aumentar el compromiso de toda el personal que labore en ese lugar.

Algunas de las limitantes que encontré en esta investigación es que no hay demasiada información acerca de competencias específicas y no hay los suficientes instrumentos para evaluarlas y ojala poco a poco esto de las competencias específicas se valla implementando más y más para obtener mejores resultados y así mismo se irán creando los instrumentos para su medición.

A continuación se muestra el significado de cada una de las contracciones de las competencias que aparecen en las tablas de los pesos factoriales:

Cjf-Comunicación Efectiva

Pesjf-Pensamiento Sistémico

Gcjf-Gestión del Cambio

Ajf-Asociatividad

Tejf-Trabajo en Equipo

Djf-Diversidad

Td-Toma de Decisiones

El agregado JF es de la palabra jefe.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. –Adams, R, (1995), AMOD (Ottawa, Nova Scotia NewStart)
2. -Alles, M. (2001) Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión Por Competencias. Buenos Aires, Argentina
3. -Arias, G. (1999) Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño. México. Trillas.
4. -Belasco, A. (1986) Administración Dinámica
5. -Blanco Prieto, Antonio (2007). Trabajadores Competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de RH por competencias. Madrid. Editorial Esic.
6. -Boydell. (1995) Autodesarrollo Gerencial. Limusa Noriega editores.
7. Cantera. (1997) *El papel de las competencias* en la gestión de recursos humanos
8. -Chávez Martínez, G. (2006) Desarrollo de Habilidades Directivas. Ed. Gascasico.
9. -Clifton, W. (2002) Conducta Organizacional. México. Ed. Iberoamericana.
10. -Cohen, Ronald Jay (2001) Pruebas y Evaluaciones Psicológicas. México. Mcgraw Hill
- 11.– Cuevas, R. (1995) Estudio exploratorio sobre la autoridad en la armada de México, Tesis de licenciatura en Psicología México. UNAM.
12. Dirube, J.L. (2004) Gestión 2000. Un Modelo de Gestión por Competencias.
13. -Fletcher, Shirley (2004) Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales. México. Ed. Panorama.
14. -Gregory, Robert J. (2001) Evaluación Psicológica: principios y aplicaciones. México. Manual Moderno.
15. Hermosilla, A. (2004). El perfil del nuevo trabajador industrial. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, año nº 17, Nº 178, 60-67.
16. -Ibarra A.A. (1999) sistema de Certificación de competencia Laboral.
17. -IMSS. (1983) 40 años de Historia. D.F.

18. -IMSS, (1999) Guía Técnica para Elaborar Programas por Competencias. D.F.
19. -Instituto Mexicano del Seguro Social, (2000) Cultura Directiva de Calidad, México, D.F.
20. Luna, C. (2007). Percepción de la autoridad en un grupo de trabajadores de una institución gubernamental, Tesis de licenciatura en Psicología, México. Universidad Insurgentes.
21. -Mc Gehee, William y otros (1998). Capacitación, adiestramiento y formación profesional. México. Limusa.
22. -Mendoza, N.,A. (1998). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
23. -Mendoza, N., A. (1994). La capacitación práctica en las organizaciones. México.
24. -Mertens, L. (1997). Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo.
25. -Norton, D. (2000). Cuadro de mando Integral. España
26. -Norton , R (1997), Dacum Handbook, second edition, (Columbus, Ohio State University)
27. -Paredes, P.C. (1998) Competencias Laborales.
28. -Reyes, A. (2001) Administración de Empresas Teoría y Práctica. Ed. Limussa.
29. Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2001). Entrevista conductual estructura de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad. Madrid.
30. -Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2001) El enfoque de competencia Laboral. Montevideo. Manual de Formación.
31. Zabalza, M. A. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. Madrid, España: Narcea.

Anexos

Competencia: “Comunicación Efectiva”

Objetivo: Identificar, mediante este instrumento el nivel de competencia de su jefe, homólogo o colaborador, para compartir e intercambiar ideas, conocimientos, experiencias, sentimientos, de manera tal que se considere el contenido del mensaje, la expresión del lenguaje y el grado de comprensión, que le permite intervenir de manera efectiva en su grupo de trabajo.

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

| 1.- Acceso a la información | Respuesta |
|---|-----------|
| a) Define mecanismos de acceso a la información, por parte de sus colaboradores, para la realización de sus actividades laborales. | |
| b) Facilita los mecanismos de acceso a la información, por parte de sus colaboradores, para la realización de sus actividades laborales. | |
| c) Identifica los mecanismos existentes de acceso a la información, por parte de sus colaboradores, para la realización de sus actividades laborales. | |

| 2.- Escucha de propuestas | Respuesta |
|--|-----------|
| a) Escucha con atención las propuestas de sus colaboradores, e implementa las ideas que puedan resolver situaciones que se les presenten en la realización de sus actividades. | |
| b) Escucha con atención las propuestas que le plantean sus colaboradores y visualiza la forma de aplicarlas en la realidad laboral, para la realización de sus actividades. | |
| c) Escucha con atención las propuestas, que le plantean sus colaboradores, para la realización de sus actividades. | |

| 3.- Comunicación de Información | Respuesta |
|---|-----------|
| a) Comunica a los integrantes de su grupo de trabajo, información acerca de los temas y/o asuntos que le son tratados, pide su opinión al respecto y ésta, es tomada en cuenta. | |
| b) Comunica a los integrantes de su grupo de trabajo, información acerca de los temas y/o asuntos que le son tratados y pide opinión al respecto. | |
| c) Comunica a los integrantes de su grupo de trabajo, información acerca de los temas y/o asuntos de interés que le son tratados. | |

| 4.- Diálogo y participación | Respuesta |
|---|------------------|
| a) Facilita en sus colaboradores el diálogo y la participación, para enriquecer de manera creativa los procesos de trabajo y realizar la toma de decisiones en conjunto. | |
| b) Promueve en sus colaboradores el diálogo y la participación para enriquecer de manera creativa, los procesos de trabajo y realizar la toma de decisiones en conjunto. | |
| c) Comparte con sus colaboradores opiniones acerca del diálogo y la participación, para enriquecer de manera creativa los procesos de trabajo y realizar la toma de decisiones en conjunto. | |

| 5.- Conocimiento sobre temas/asuntos | Respuesta |
|--|------------------|
| a) Expresa con claridad, precisión y creatividad, para la obtención de resultados, sus opiniones sobre los temas/asuntos que se tratan en las reuniones de trabajo, ya que se basa en el conocimiento profundo que posee de ellos. | |
| b) Interpreta de manera adecuada, para la obtención de resultados, las opiniones de los demás sobre los temas/asuntos que se tratan en las reuniones de trabajo, ya que se basa en el conocimiento básico que posee de ellos. | |
| c) Escucha con atención, para la obtención de resultados, las opiniones de los demás acerca de los temas/asuntos que se tratan en las reuniones de trabajo, debido a que no posee un conocimiento básico sobre los mismos. | |

| 6.- Difusión de Información | Respuesta |
|---|------------------|
| a) Difunde, para la realización de las funciones, información de trascendencia organizacional acerca de los principios y de los valores, tomando en cuenta la audiencia y el entorno de la misma. | |
| b) Difunde, para la realización de las funciones, información de trascendencia organizacional acerca de los principios y de los valores, tomando en cuenta sólo la audiencia. | |
| c) Difunde, para la realización de las funciones, información de trascendencia organizacional acerca de los principios y de los valores, sin tomar en cuenta ni la audiencia ni el entorno. | |

| 7.- Demostración de interés | Respuesta |
|--|------------------|
| a) Se interesa tanto por las personas y sus ideas como por los acontecimientos que las rodean. | |
| b) Se interesa por las personas y sus ideas. | |
| c) Se interesa por las ideas de otros. | |

| 8.- Interacción con otras áreas | Respuesta |
|---|------------------|
| a) Aprovecha la interacción con las diversas áreas laborales del Instituto, así como, el diálogo y la empatía, para la creación y ejecución de proyectos conjuntos. | |
| b) Fomenta la interacción con las diversas áreas laborales que tiene el Instituto así como, el diálogo y la empatía, para la creación de proyectos conjuntos. | |
| c) Participa con las diversas áreas laborales que tiene el Instituto, en la realización de proyectos conjuntos. | |

| 9.- Retroalimentación | Respuesta |
|--|------------------|
| a) Aprovecha la retroalimentación que le hacen tanto su jefe como sus colaboradores de trabajo, respecto a las responsabilidades propias de su nivel, mostrando respeto sobre sus sentimientos y objetividad sobre sus opiniones. | |
| b) Solicita retroalimentación, tanto de su jefe como de sus colaboradores de trabajo, respecto a las responsabilidades propias de su nivel, mostrando respeto sobre sus sentimientos y objetividad sobre sus opiniones. | |
| c) Escucha con interés la retroalimentación recibida tanto de parte de su jefe como de sus colaboradores de trabajo, respecto a las responsabilidades propias de su nivel, mostrando respeto sobre sus sentimientos y objetividad sobre sus opiniones. | |

| 10.- Manejo de conflictos | Respuesta |
|--|------------------|
| a) Aplica diferentes estrategias de solución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes. | |
| b) Analiza diferentes estrategias de solución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes, pero no las aplica. | |
| c) Identifica algunas estrategias de solución de conflictos e intervención, en momentos de crisis o situaciones emergentes, pero no las analiza ni las aplica. | |

| 11.- Obtención de apoyos y acuerdos | Respuesta |
|--|------------------|
| a) Logra con las instancias adecuadas, dentro y fuera de la institución, así como, con base en la información cuantitativa y cualitativa correspondiente, los apoyos y acuerdos necesarios. | |
| b) Propone a su jefe inmediato, proporcionándole la información necesaria, las posibles instancias dentro y fuera de la institución, a las que hay que recurrir para el logro de apoyos y obtención de acuerdos. | |
| c) Identifica los apoyos y acuerdos necesarios que se pueden obtener/lograr con diversas instancias, dentro y fuera de la institución. | |

| 12.- Comunicación con otros niveles | Respuesta |
|--|------------------|
| a) Facilita, mediante la utilización de los canales establecidos, la comunicación entre los diferentes niveles, con el fin de desarrollar un ambiente de cooperación y compañerismo que permita la interrelación de procesos y servicios. | |
| b) Sugiere a su jefe inmediato los canales de comunicación establecidos en los diferentes niveles de la organización, que se pueden utilizar para desarrollar un ambiente de cooperación y compañerismo, que permita la interrelación de procesos y servicios. | |
| c) Identifica los canales de comunicación establecidos en los diferentes niveles de la organización, que se pueden utilizar para desarrollar un ambiente de cooperación y compañerismo, que permita la interrelación de procesos y servicios. | |