



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

244

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación  
en un Grupo de Instructores de Maestros  
en el Instituto Politécnico Nacional.**

**T E S I S**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N**

**JUANA EDITH FERNANDEZ PEREZ  
PATRICIA ILIANA LARDIZABAL L.**

**MEXICO, D. F.**

**1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
EN UN GRUPO DE INSTRUCTORES DE MAESTROS  
EN EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.

3226



Agradecemos las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo a todas la personas que con su intervención lo hicieron posible, al Jefe y al Coordinador del Departamento de Tecnología Educativa del I.P.N., Ing. Arq. Reyes Benítez Argumosa e Ing. Mario Martínez González, respectivamente.

Agradecemos también la colaboración del personal del Departamento de Tecnología Educativa, tanto a aquellos que intervinieron como participantes, como a los que desarrollaron la actividad de observación y evaluación. Mencionamos especialmente al Psicólogo Fernando Escudero Garza por su disposición al trabajo.

A la Dra. Graciela Sánchez Bedolla agradecemos de manera muy especial su disposición, aliento y apoyo a todo lo largo del desarrollo del trabajo, así como a sus atinadas indicaciones, para la consecución del mismo.

A mi Padre

Agradezco el ejemplo, el cariño,  
el impulso y el apoyo que me ha  
dado en todos los momentos de mi  
vida.

A mi Madre

Agradezco su dedicación, su amor,  
su amistad y el apoyo dado en to-  
dos los actos de mi vida.

A mi Hermano

Agradezco su impulso, su cariño ,  
que siempre me ha brindado en nuestra  
convivencia.

J. Edith

## I N D I C E

1. Introducción.
2. Planteamiento del Problema.
3. Orientaciones Teóricas presentes en el trabajo.
4. Antecedentes.
5. Centros de Evaluación.
  - 5.1. Definición.
  - 5.2. Metodología Empleada.
  - 5.3. Descripción de los elementos que intervienen en un Centro de Evaluación.
  - 5.4. Aplicabilidad de los Centros de Evaluación.
  - 5.5. Entrenamiento de los Asesores u Observadores.
  - 5.6. Entrenamiento del Administrador.
6. Desarrollo del Trabajo.
  - 6.1. Obtención del Perfil de Puestos.
  - 6.2. Detección de Necesidades.
    - 6.2.1. Selección de las Técnicas.
    - 6.2.2. Elaboración de Formatos de Observación y Registros.
    - 6.2.3. Entrenamiento de los Observadores.
    - 6.2.4. Descripción de la Población.
    - 6.2.5. Descripción del Procedimiento.
      - 6.2.5.1. Aplicación de las Técnicas.
      - 6.2.5.2. Sesión de Evaluación y Consenso.
      - 6.2.5.3. Análisis y Concentración de Resultados.
      - 6.2.5.4. Sesión de Retroalimentación.
7. Conclusiones.

8. Sugerencias.
9. Glosario.
10. Bibliografía.

## 1.- INTRODUCCION

El problema de la capacitación con sus dificultades y alternativas de solución inherentes, plantea a los organismos laborales disyuntivas que hacen necesaria la toma de de cisiones continua, referente a la cuestión que se plantea - (en este caso, la capacitación).

El Instituto Politécnico Nacional no escapa a esta situación, por ello se ha planteado la necesidad de responder al problema de capacitar a su personal mediante la creación del Departamento de Tecnología Educativa y del Centro de Educación Continua. El primero, encargado de la formación y reciclaje en el terreno pedagógico del personal docente, - es decir, comprometido en la acción de preparar al maestro como un profesional eficiente en la conducción del proceso-enseñanza aprendizaje.

El Centro de Educación Continua fué creado para responder a la misma función que el anterior, sólo que el recicla je se concentra en el área técnica, es decir, propia de la especialidad profesional de los maestros, y relacionada directamente con la materia que imparten.

Estos dos organismos responsables de la capacitación - en el I.P.N. tienen a su vez la responsabilidad de capaci tar al personal que en ellos labora, por lo menos, se pre sen ta y hace sensible en uno de ellos, en el Departamento - de Tecnología Educativa ya que es el que tiene, a diferen- cia del Centro de Educación Continua, a todo su personal de planta y en continuo ejercicio de sus funciones. La situa ción ya mencionada y el deseo del organismo de mantener ac-

tualizada a su planta de instructores de maestros da cabida al presente trabajo de investigación en que se pretende cubrir la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación, es decir, la correspondiente a la detección de necesidades.

Las técnicas para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación son múltiples y en su momento se hará referencia a ellas. Ahora, nos interesa señalar que hemos seleccionado para esto la metodología que los Centros de Evaluación emplean con fines de selección y promoción de personal, porque creemos es interesante su aplicación en terrenos sobre los cuales no se cuenta con información sobre su aplicación.

Se justifica la selección del método por la similitud que existe entre las actividades que realizan (y las habilidades que para ello se requieren) los instructores de maestros y el personal de niveles ejecutivos al cual se destina el empleo de la metodología propia de los Centros de Evaluación. La similitud radica en la complejidad de las habilidades que ambos puestos requieren.

El interés que genera el método descansa en el hecho de que reúne condiciones básicas que permiten una abordaje sistemático con importantes características de objetividad. También en que posee características que lo diferencian de otros métodos, y contiene un elemento que es de suma importancia en la extrapolación a situaciones reales de los resultados de una investigación realizada sobre hechos observados en situaciones ficticias. Este elemento es el mayor grado de concordancia con la realidad de las técnicas de simulación empleadas, que se obtiene propiciando el mantenimiento de un gran número de condiciones iguales o similares

a las que privan a las situaciones reales de trabajo. Esto da un carácter de dinamicidad al método.

## 2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Se pretende probar la eficacia del método de los Centros de Evaluación aplicado a la detección de necesidades de capacitación en un grupo de Instructores de Maestros en el Instituto Politécnico Nacional.

## 3.- ORIENTACIONES TEORICAS PRESENTES EN EL TRABAJO.

El basamento teórico de este trabajo es, por un lado, la psicología del trabajo y por otro, la dinámica de grupos. Empezaremos por explicar el primero.

La Psicología del Trabajo es la rama de la Psicología que estudia la conducta en el ambiente laboral y para ello estudia específicamente los problemas complejos de productividad, ejecución del trabajo, aprendizaje humano, adquisición de destrezas, motivación humana, efectos de incentivos, circunstancias ambientales en la utilización de capacidades humanas, la seguridad física y la salud mental, la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria, las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo de la personalidad y la manifestación de conducta en situaciones de grupo. Todo ello lo estudia mediante procedimientos de observación y experimentales que le permiten tener una aproximación adecuada a los problemas para obtener conclusiones científicas que sean de utilidad a la Ciencia de la Conducta. Específicamente en este trabajo se-

ha tomado el área de capacitación de la Psicología del Trabajo, ya que este sector pretende enseñar la ejecución eficiente de las destrezas o conocimientos requeridos en el -- puesto que desempeña el empleado.

Algunos aspectos específicos desarrollados por la Psicología del Trabajo funcionan como soporte teórico para el presente estudio.

Son aquellos relacionados con la capacitación de personal y con las actividades previas a la misma que le dan validez a las acciones derivadas, esto es, el análisis de puestos. A continuación se desarrollarán los conceptos y procedimientos fundamentales que sirvieron de base al trabajo que se presenta.

La literatura respecto al tema de análisis de puestos -- lo define de la siguiente manera:

Gamboa V. Guillermo: " Es la técnica que nos permite -- obtener, ordenar y analizar la información de un puesto de -- terminado ". (1)

Análisis de Puestos " Es una investigación sobre los -- mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requi -- sitos". (2)

---

(1) GAMBOA, V. Guillermo.  
"La Descripción de Puesto en las Actividades de Adiestramiento"  
Editorial ARMO.

(2) GRADOS, Espinosa Jaime  
"Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal".



Análisis de Puestos," Es el proceso de determinación y reporte de las actividades y requisitos del trabajar, así - como de los factores técnicos y ambientales de un puesto es pecífico". (3)

Análisis de Puestos, " Es la determinación de las tareas que integran el puesto y de las aptitudes,convencimientos, capacidades y responsabilidades, exigidas al trabajar- para un rendimiento exitoso en el puesto". (4)

Análisis de Puestos, " Consiste en un estudio que busca definir el contenido y requisitos de un puesto. El contenido abarca las funciones y actividades, y los requisitos, los términos que en habilidad, experiencia y responsabili--dad exija el puesto para su desempeño ". (5)

Para Dunnette," El Análisis de puestos es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito". (6) Por esta definición nos inclinamos porque consideramos que es más fácil trabajar con ella, dada la índole de la investigación - que se realizó.

Los métodos que se emplean tradicionalmente para hacer un análisis de puestos son :

- 
- (3) "Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos"  
 (4) Temas de Administración, Editorial Trillas.

(5) PEIRO, José Inés.  
 "Valuación de Puestos"  
 Ed. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

(6) DUNNETTE, D. Marvin - KIRCHNER, K. Wayne.  
 "Psicología Industrial"  
 Editorial Trillas.

- a) La observación del trabajo.
- b) Entrevista a los empleados.
- c) Cuestionarios escritos.
- d) Análisis Psicológico del puesto.
- e) Incidentes críticos de Flanagan.
- f) Informe de los superiores inmediatos.
- g) Registros de Personal.

a) La observación del Trabajo. Este método es de -- gran ayuda, ya que se efectúa cuando el empleado está desarrollando sus deberes, empleando materiales y herramientas, por lo tanto la información obtenida es directa y desarrollada.

b) Entrevista a los Empleados. Por medio de esta técnica se obtiene información acerca de los deberes y obligaciones de los empleados, a través de preguntas hechas a las personas que están en posesión del puesto.

c) Cuestionario Escrito. Mediante la aplicación de -- un instrumento conformado por preguntas estructuradas, a -- personas en posesión de un puesto y a su jefe inmediato superior, se investigan los deberes y acciones que constituyen el puesto.

d) Análisis Psicológico del Puesto. Esta técnica -- consiste en aplicar tests psicológicos a las personas que -- ya ocupan un puesto, para detectar que características poseen estos empleados.

e) Incidentes Críticos de Flanagan. Esta técnica -- consiste en registrar cualquier conducta poco usual ya sea positiva o negativa durante el desarrollo de la actividad - en el puesto.

f) Informe de los Superiores Inmediatos. Se solicita a los superiores del empleado del puesto que se esté analizando, realicen un informe de las actividades y deberes a desarrollar por el empleado o empleados que estén en pose--sión del puesto.

g) Registro de Personal. Consiste en extraer de los-archivos los datos que reflejan de manera objetiva la actua--ción del personal. Por ejemplo: asistencias, tiempos ex--tras, experiencia, accidentes, escolaridad, formación extra--escolar, promociones, movilidad dentro de la empresa, etc.- El acopio y organización de la información puede hacerse in--dividualmente, globalmente o por ocupación.

La capacitación, según Alfonso Siliceo, incluye el adies--tramiento, pero su objetivo es más amplio ya que consiste en "una actividad planeada y basada en necesidades reales de - una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimien--tos, habilidades y aptitudes del colaborador".

La capacitación, al pensarse como una actividad planea--da, consta de varios pasos a seguir como :

- 1.- Determinación de las necesidades de capacitación.
- 2.- Programación y organización de las actividades de--capacitación como :

2.1. Capacitación en Aula.

2.2. Capacitación en el Trabajo.

2.3. Entrenamiento o Capacitación Individual.

2.4. Capacitación Externa.

3. Elección de las Técnicas de Capacitación.
4. Control de los resultados.
5. Información de retorno y nuevas necesidades.

La Dinámica de Grupos, por otro lado , es una disciplina que se dedica a "hacer investigaciones dedicadas a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus instituciones más amplias". (7)

Esta área de especialización intelectual, por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales, se sitúa entre las ciencias sociales y se dice que tiene cuatro características.

- a) Su hincapié en la investigación empírica-teóricamente significativa.
- b) Su interés por la dinámica y la interdependencia entre fenómenos.
- c) La aplicabilidad potencial de sus hallazgos a los esfuerzos de mejorar el funcionamiento de los grupos y sus consecuencias sobre los individuos y la sociedad. (8)

---

(7) CARTWRIGHT, Darw, ALVEN, Zander.  
Editorial Trillas, Página 15.

(8) CARTWRIGHT , Zaner " Dinámica de Grupos"  
Editorial Trillas. Página 17.

Por tanto, los Centros de Evaluación en que se emplean Técnicas de Simulación, tienen su base en la conceptualización y avances de esta disciplina, ya que en dichas técnicas se detectan conductas de los empleados que son muy similares a las conductas emitidas en situaciones reales de trabajo.

#### 4.- ANTECEDENTES.

La historia de los "Centros de Evaluación" según Cohen, Moses y Byham se divide en tres períodos a saber: El Período Inicial, el Primario Industrial y el de Aplicación General.

Abarcando cada uno de los períodos en forma conservadora los siguientes límites: El Período Inicial comprende todas las actividades anteriores a 1956. El Período Primario Industrial a mediados de los cincuentas. El Período de Aplicación General a fines de los sesentas.

#### PERIODO INICIAL.

"El término Centros de Evaluación" opera como parte del lenguaje de la Psicología durante la segunda guerra mundial cuando el Profr. Henry Murray de la Universidad de Harvard aplicó para la selección del personal OSS, (Office of Strategic Services), procedimientos similares a aquellos que había empleado pocos años antes en Harvard en sus investigaciones de personalidad.

Cohen, Moses y Byham "La validez de los Centros de Evaluación; una revisión de literatura". "De esto se desprende que el mencionado Profr. Murray, inició este Centro como parte de un programa de Evaluación de estudiantes, de ahí pasó-

a la milicia para después probarse en la industria. (9)

"Los métodos de Evaluación fueron empleados para una gran variedad de propósitos incluyendo de la personalidad y selección (TAFT, 1959) pero generalmente no fueron bien recibidas a causa de una falta de validez empírica. Antes de la segunda guerra mundial, ningún estudio de validez fué reportado a pesar de la esporádica actividad de evaluación, -- primero conducida por psicólogos militares alemanes en 1911 para seleccionar oficialía militar y posteriormente por Henry Murray (1938) en investigación de la personalidad". (10)

Los autores antes mencionados continúan diciendo: "Los programas de Centros de Evaluación captaron la atención de los Psicólogos durante la segunda guerra mundial para la selección de militares de alto rango y apoyo al área de personal. La British War Office Selection Boar (WOSB)-(Harves, 1949; Morris, 1949); la U.S. Office of Strategic Services - (OSS) (OSS Assessment Staff, 1948): y la British Civil Service Selection Boar (CSSB) (Veron, 1950) condujeron en forma independiente tales programas para oficiales de la milicia, al servicio secreto y servicios civiles, respectivamente. El programa de la CSSB está en operación aún hoy en día casi en la misma forma en que lo hacía en 1945 (Moove, 1969).

De acuerdo con esto, solamente Murray empleó la técnica con un objetivo diferente al de la gran mayoría antes de 1956, que había sido el de selección, ampliándolo en investigación de la personalidad además del ya mencionado de selección. Después de la II guerra, un reducido número de psicólogos iniciaron programas para identificar potencial de carrera de entrenados profesionistas, graduados y candi-

---

(9) GOMEZ, Rebollos Carlos, p.p. 12, 13 y 14.

(10) "Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación

datos a oficiales empleando un formato de evaluación. (11)

Los representantes de estos esfuerzos son los siguientes :

La Escuela de Psiquiatría, El Institut of Personality-Assessment and Research Study (IPAR) de Capitanes de la --- Fuerza Aérea, la Escuela de Candidatos Oficiales y otros.

Siguiendo con el período Industrial Primario, los datos recabados por el artículo de los autores son :

"La primera aplicación externa del método del " Centro de Evaluación" encabezado por la A.T.& T. tuvo lugar en la industria. Un programa longitudinal de investigación, el - Management Progress Study (Estudio de Progresos Gerencial), fué iniciado por psicólogos en la A.T.&T. en 1956. Este estudio... fué designado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jovenes gerentes a fin de evaluar su potencial inicial, así como para establecer marcos para cambios longitudinales. Un Centro de Evaluación modelado después del programa OSS fué desarrollado. Los participantes fueron evaluados y re-evaluados ocho años después (Bray 1964; Bray y Grante, 1966; Grant, Kratkovsky y Bray 1967; Grant y Bray, 1969).

Partiendo de que los resultados de la evaluación fueron usados para investigación más que para propósitos organizacionales proporcionaron una rica fuente de datos relacionados con la contribución de varias técnicas de evaluación para el progreso gerencial así como para la estabilidad y confiabilidad del método en sí mismo.

---

(11) GOMEZ, Rebollar Carlos.- " Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación ". P. 14.

" Dentro del sistema Bell, los Centros de Evaluación se hicieron operacionales en 1958 y fueron designados para usarse como ayuda en la selección de gerentes de nivel inicial. Esos primeros centros recibieron considerable atención, y algunos estudios reportando su efectividad comenzaron a aparecer en la literatura. Por ejemplo, Campbell y Bray (1967) compararon el desempeño de individuos promovidos después de asistir aun Centro de Evaluación contra individuos promovidos sin evaluación. Mosses en 1971 reportó un reciente seguimiento sobre 6000 participantes en el programa del sistema Bell. " El programa de Evaluación del Sistema Bell para la apreciación de potencial gerencial surgió de un sistema a largo plazo de estudio del desarrollo denominado Management Progress ". (12)

" Los estudios de la A.T. & T. hicieron surgir mucha atención y apoyo para el método del Centro de Evaluación. Varias organizaciones, viendo el éxito de los Centros Bell, iniciaron centros similares. Las primeras de tales adaptaciones se iniciaron en 1963 en la Standard Oil (Ohio). En el artículo también se consignan aplicaciones en I.B.M., General Electric y Sears Roebuck pero no mencionan la fecha en que fueron hechos".

El último período mencionado por los autores es el llamado Período de Aplicación General que se inicia a fines de los setentas. En este período se aplican los Centros de Evaluación en Industrias e inclusive se irradia su aplicación a agencias gubernamentales en programas que abarca todos los niveles gerenciales. Así, los Centros de Evaluación son utilizados para indentificación de necesidades de capacitación, ubicación, identificación inicial de talento; selección de supervisores, ventas y especialistas técnicos;

---

(12) GOMEZ, Rebollos Carlos.- "Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación" P. 15.



identificación de talento para grupos-meta, tales como mino  
rías y mujeres. Toda esta gama de aplicaciones da por re--  
sultado que la técnica se efectúe en distintos ambientes, -  
con innovaciones en cuanto al tipo y número de ejercicios o  
técnicas de evaluación.

Byham ha desarrollado tres aplicaciones del concepto -  
de Centros de Evaluación para J.C. Penney, donde él es ge--  
rente de Selección, Apreciación y Desarrollo Gerencia. En  
1969 condujo una investigación del diseño y efectividad de  
todas las aplicaciones industriales conocidas del concepto,  
que son bases del libro que ahora el prepara acerca de esta  
materia". (13)

Por la bibliografía revisada, la mayoría de los autores  
conuerdan en que el seguimiento de esta última etapa histó  
rica de los Centros de Evaluación termina cuando este méto  
do tiene aplicación al Sistema Bell, y que posteriormente -  
su aplicación es utilizada en el área Industrial, se genera  
liza, y por ello no se posee un acopio sistemático de la in  
formación respectiva.

En México se tiene información sobre la aplicación del  
método en Teléfonos de México, que se hizo con propósitos -  
de promoción.

## 5.- CENTROS DE EVALUACION.

### 5.1. DEFINICION

La lectura de la información disponible sobre --

---

(13) GOMEZ, Rebollar Carlos.- "Presentación y Adaptación del Material -  
para Centros de Evaluación". P.16

los Centros de Evaluación no nos provee de una definición única que aparezca como denominador común en diversos autores, sino más bien encontramos explicaciones breves y concretas de lo que es un Centro de Evaluación. En ellas se encuentran aspectos reiterados que indican cuáles son los componentes esenciales de este método. Aspectos comunes a las definiciones analizadas son:

- a) Un Centro de Evaluación se caracteriza por su método que consiste en someter a los participantes a diversas técnicas individuales o de grupo en las que hay cuando menos una de simulación.
- b) La observación y registro del desempeño se realiza por varios asesores que habrán de integrar un juicio fundamentado sobre las características de cada uno de los participantes.
- c) La observación se refiere a dimensiones de conducta establecidas previamente como relevantes a los puestos de referencia.

En términos generales, las definiciones del Centro de Evaluación se apegan más a lo que podría ser la descripción breve del método que emplean, más que a una precisión de su esencia, solamente en la definición de Castaño Azmitia y Sánchez Bedolla encontramos un encuadre más definitorio al decir: " Un Centro de Evaluación es un área de Asesoría de Administración y Recursos Humanos -- que integra..." (14). Esta entrada precisa la -

(14) CASTAÑO, Azmitia D.A., SANCHEZ Bedolla G. Apuntes sobre Centros de Evaluación. Publicación en PROCESO.

posición del Centro dentro de la organización.

Nosotros consideramos un Centro de Evaluación como una área de funcionamiento de una organización laboral que, con fines, evaluativos, emplea una metodología específica consistente en la utilización de múltiples técnicas (algunas de simulación) que proveen de los datos necesarios para evaluar las características del personal. Se caracteriza también porque la evaluación se realiza mediante el consenso de varias personas que actúan como observadores en la ejecución de los ejercicios.

#### CARACTERISTICAS DE UN CENTRO DE EVALUACION.

La definición misma, por su brevedad, no nos proporciona una idea suficientemente precisa que agote nuestras dudas sobre el tema. Por ello, consideramos que el mencionar las características del Centro de Evaluación podría auxiliarnos en la tarea de precisar aspectos del particular. Como características tenemos:

- a) El método requiere que se empleen técnicas -diversas en que por lo menos una debe ser la de simulación.

La simulación es un ejercicio que presenta -el participante estímulos parecidos a la situación real de trabajo, ejercicio que se diseña para producir conductas relativas a dimensiones de ejecución que el puesto de referencia requiere.

- b) Al igual que las técnicas, se emplean múlti-

ples asesores u observadores que han de estar entrenados especialmente para cubrir la función.

- c) Las consecuencias en cuanto a las recomendaciones sobre entrenamiento, ascenso, desarrollo, etc., deben estar basadas en información obtenida por consenso de los asesores.
- d) La evaluación total de la conducta se realiza en un momento diferente a aquel en que las observaciones son hechas.
- e) Las dimensiones de conducta presentes en la evaluación están determinadas por el análisis de puestos que previamente se realiza.

Tomando en consideración lo anterior, tenemos -- que no es un Centro de Evaluación:

- El empleo de una técnica única que provea de datos a la Evaluación, aún siendo esta técnica la entrevista, la aplicación de una batería de tests o una simulación.
- Los juicios evaluativos aportados por solo una persona, aunque ésta sea experta en el uso de la o las técnicas aplicadas.
- Las evaluaciones que no fueron resueltas en consenso aunque se hubieren aplicado varias técnicas y hubiere dos o más evaluadores.

## 5.2. METODOLOGIA EMPLEADA.

La evaluación de la conducta (ejecución, desempe

ño) de los participantes se basa en múltiples elementos. Para hacer manifiesto el potencial -- presente se utilizan técnicas varias de las cuales por lo menos una es la de simulación. La -- aplicación de las técnicas es observada de manera formal por los asesores quienes registran en forma anecdótica y clasifican en formatos diseñados especialmente las dimensiones de conducta -- que se evidencian en los participantes, dimensiones de conducta seleccionadas previamente y que surgen derivadas del análisis de puestos realizados con anterioridad a la puesta en marcha del Centro.

Los juicios que se desprenden de la observación y registro "son conjuntados por los asesores en una reunión de evaluación durante la cual todos los datos reportados de la evaluación son discutidos, y en la cual los asesores acuerdan en la evaluación de las dimensiones y en cualquier evaluación global que es hecha". (15)

De esta manera, si tuviésemos que listar los pasos (etapas) que describen mejor la metodología, tendríamos la actividad del Centro de Evaluación desarrollada de la manera siguiente, tomando en cuenta que el orden de ellas puede variar en algunos puntos, puesto que algunas actividades pueden realizarse paralelamente.

- DEFINICION DEL PERFIL DE PUESTOS.- Es el -- punto de partida en la selección de aquellas

---

(15) MOSES y CHAIRMAN. "Estandares y Consideraciones Eticas para la Operación de los Centros de Evaluación." Pág. 1.

dimensiones de ejecución que evaluaremos. Es una etapa previa, necesaria a cualquier actividad de diagnóstico.

- DETERMINACION DE LAS DIMENSIONES DE CONDUCTA RELEVANTES.- Del perfil de puestos se desprende la designación de aquellas características que un individuo debe poseer para desempeñarla eficientemente.

Las características que se presenten como relevantes son aquellas cuyo grado de posesión se evaluará.

El método cuenta con un listado de dimensiones de conducta definidas operacionalmente y que son aplicables a las necesidades que se presentan a niveles gerenciales para los cuales fue diseñado.

DIMENSION.- " Es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual, ejemplos específicos de conducta, pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable". (16)

El listado de dimensiones se presenta a continuación:

Comunicación escrita.- Es la capacidad para expresar ideas claramente por escrito y en forma gramaticalmente adecuada.

---

(16) GRADOS, Espinosa Jaime.- "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal" Pag.324

Comunicación Oral.- Expresión oral efectiva en situaciones individuales o de grupo.

Creatividad.- Capacidad para generar, reconocer y/o aceptar soluciones imaginativas e innovaciones en situaciones de trabajo.

Criterio.- Habilidad para alcanzar conclusiones lógicas basadas sobre la evidencia existente.

Habilidad analítica.- Efectividad para buscar - datos pertinentes y determinar la fuente del problema.

Habilidad de cálculo.- Facilidad para efectuar operaciones numéricas.

Habilidad para escuchar.- Habilidad para extraer información importante partiendo de las comunicaciones orales.

Impacto.- Habilidad para causar una buena impresión primera, para merecer atención y respeto, para mostrar un aire de confianza y para obtener reconocimiento personal.

Juicio.- Habilidad para desarrollar soluciones alternativas a los problemas, para evaluar cursos de acción y para lograr decisiones lógicas.

Liderazgo.- Efectividad para lograr que otros desarrollen una labor y a que las propias ideas sean aceptadas. Motivar a otros.

Organización.- Efectividad en la planeación y organización de las propias actividades y las --

del grupo.

Persuasividad.- Habilidad para organizar, presentar un material en forma convincente, para ganar el acuerdo o la aceptación.

Sensibilidad.- Percibir y reaccionar sensiblemente a estímulos de otros. Es la capacidad de tener conciencia del otro y de ser afectado por el otro como seres psicológicos.

- DESIGNACION DEL ADMINISTRADOR Y LOS OBSERVADORES.- El administrador siempre estará --- asignado de antemano al funcionamiento del - centro. Los observadores han de seleccionar se al entrar éste en funciones.
- PREPARACION DEL ADMINISTRADOR.- Quien realice la función ha de conocer suficientemente la metodología para estar en posibilidad de resolver cualquier problema que se presente en el desarrollo de la actividad.
- DESIGNACION DE LOS OBSERVADORES.- Como ya - se mencionó, se extraen de la planta misma - de la empresa o puede ser personal externo - capacitado.
- ENTRENAMIENTO DE LOS ASESORES.- Este punto se tratará en un apartado especial.
- SELECCION DE TECNICAS.- En este punto se en fatiza que necesariamente una (o más) será - de simulación, las restantes se eligen de -- las más adecuadas de acuerdo a las dimensiones que se deseen evaluar de entre la entre-



vista, trabajos escritos y juegos vivencia-- les. De no considerarse adecuadas las existentes, éstas deben diseñarse por el administrador, no es innecesario recalcar la relación que debe haber entre las posibilidades de la técnica y los aspectos que nos proponemos lo calizar con su aplicación.

- COMUNICACION A LOS PARTICIPANTES DE LA DESIGNACION DE QUE FUERON OBJETO.-
- INFORMACION A LOS PARTICIPANTES SOBRE LA ACTIVIDAD.- Aunque la empresa "tiene derecho a requerir la participación en un programa de evaluación como una condición para otorgar empleo o un ascenso, los individuos simplemente no podrían ser trasladados a un Centro con conocimiento escaso sobre lo que están haciendo. Más bien, deberán ser provistos con información suficiente para decidir si participan o no ". Cierta información básica se podría otorgar, como es : objetivos del programa, forma de selección de los participantes, información general sobre asesores y el proceso de evaluación, así como la política de reevaluación.
- PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES SUBSECUENTES. Esto corresponde al administrador .
- APLICACION DE LAS TECNICAS.- En este punto se ponen en juego las habilidades y capacidades de los evaluados mediante la participación en las técnicas seleccionadas. Un número promedio de días dedicados a ello es dos y medio. La mayoría de los Centros utilizan

como mínimo cuatro ejercicios, o más si se requiere.

Dos técnicas generalmente utilizadas son la entrevista dimensional y la charola de entrada. La entrevista de referencia o dimensional difiere poco de la entrevista típica. En ella el observador entrevista al participante tratando de localizar por este medio la existencia de las dimensiones que busca.

La charola de entrada es una técnica que consiste en presentar al participante, por escrito, una serie de asuntos que se presentan en niveles gerenciales los cuales deberá resolver. Al término de dos y media horas se recoge su respuesta al ejercicio, para ser evaluada posteriormente.

- OBSERVACION, REGISTRO Y CLASIFICACION DE LAS TECNICAS.- Los observadores deben estar al menos media hora antes para que el administrador les informe a cuales participantes les corresponde observar, esto en cada sesión, ya que en cada una de las técnicas se designan diferentes participantes a los observadores. El número de participantes por observador se recomienda que sea de dos y el cambio tiene como finalidad que cada asesor haya tenido a su cargo observar a todos en alguna ocasión.

Se recomienda que la localización física de las personas permita a los observadores percatarse de todas las conductas que los participantes produzcan, con el fin de contar con

un máximo posible de elementos que sustenten el juicio sobre su actuación. La localización idónea es formando un círculo tanto participantes como observadores, éstos últimos colocados unos centímetros por detrás, de frente a las personas que observarán.

Durante el desarrollo del ejercicio los asesores toman nota de las conductas generadas por las personas que observan sin dejar de prestar atención a los demás participantes. Una vez concluido, clasifican sus registros en formatos especiales que contienen las formas operacionalizadas de las dimensiones de conducta con que están trabajando en cada técnica.

Los escritos que se elaboren en el ejercicio se recogen para contar con información extra de la que proporciona lo observado.

- REUNION DE CONSENSO.- Esta sesión tiene varias formas de abordaje o modelos de los cuales nos habla Gómez Rebollar en su trabajo.

Se presentan a continuación para su elección.

## MODELO DE PROGRAMAS DE DISCUSION DE OBSERVADORES

MODELO A: TODOS LOS OBSERVADORES OBSERVAN Y DISCUTEN A LOS 12 PARTICIPANTES

6 Observadores discuten al participante No. 1	6 Observadores discuten al participante No. 2
6 Observadores discuten al participante No. 3	6 Observadores discuten al participante No. 4
6 Observadores discuten al participante No. 5	6 Observadores discuten al participante No. 6
6 Observadores discuten al participante No. 7	6 Observadores discuten al participante No. 8
6 Observadores discuten al participante No. 9	6 Observadores discuten al participante No.10
6 Observadores discuten al participante No.11	6 Observadores discuten al participante No.12

MODELO B: DOS EQUIPOS DE 3 OBSERVADORES CADA UNO OBSERVAN Y DISCUTEN 6 PARTICIPANTES.

Equipo 1

3 Observadores discuten al participante No. 1  
3 Observadores discuten al participante No. 3  
3 Observadores discuten al participante No. 5  
3 Observadores discuten al participante No. 7  
3 Observadores discuten al participante No. 9  
3 Observadores discuten al participante No.11

Equipo 2

3 Observadores discuten al participante No. 2  
3 Observadores discuten al participante No. 4  
3 Observadores discuten al participante No. 6  
3 Observadores discuten al participante No. 8  
3 Observadores discuten al participante No.10  
3 Observadores discuten al participante No.12

MODELO C: TODOS LOS OBSERVADORES OBSERVAN Y DISCUTEN 2 PARTICIPANTES Y EQUIPOS DE 3 OBSERVADORES CADA UNO Y DISCUTEN 5 PARTICIPANTES MAS.

6 Observadores discuten al participante No. 1

Equipo 1

3 Observadores discuten al participante No. 2  
3 Observadores discuten al participante No. 4  
3 Observadores discuten al participante No. 6

Equipo 2

3 Observadores discuten al participante No. 3  
3 Observadores discuten al participante No. 5  
3 Observadores discuten al participante No. 7

6 Observadores discuten al participante No. 8

3 Observadores discuten al participante No. 9    3 Observadores discuten al participante No.10  
3 Observadores discuten al participante No.11    3 Observadores discuten al participante No.12

( Las sesiones comunes permiten que todos los observadores sean entrenados por una persona y desarrollar estándares comunes ).

MODELO D: TODOS LOS OBSERVADORES OBSERVAN A LOS 12 PARTICIPANTES PERO DISCUTEN SOLAMENTE UNA PORCION DE ELLOS.

Los observadores en equipo que discutirán a los participantes, observan la entrevista de antecedentes, la charola de entrada y cualquier otro ejercicio, uno a uno. Los observadores en otros equipos observan a los participantes en otros ejercicios. Esos reportes son leídos por el equipo de discusión.

La discusión puede ser manejada tanto en B como en C.

En la reunión de evaluación cada participante es discutido individualmente haciendo uso de todos los reportes elaborados sobre su actuación y aún de las observaciones hechas durante el desarrollo de la técnica, aunque éstas no aparezcan formalmente en algún reporte. La sesión es conducida por el administrador quien en ese momento tendrá en sus manos toda la información necesaria. La secuencia que se sigue es la que se presenta:

- Nombrar al participante de que se trate.
- Los observadores leen sus reportes en el siguiente orden: entrevista, ejercicios de grupo, ejercicios individuales, ejercicios escritos, charola de entrada.
- Se discuten las observaciones tomando notas sobre las mismas.
- Los observadores califican cada dimensión implicada en una escala del 1 al 5 que significaría:
  - 5 Una gran cantidad de la dimensión fué mostrado.
  - 4 Bastante mostrado.
  - 3 Un monto moderado fué mostrado.
  - 2 Sólo una pequeña cantidad fué mostrada.
  - 1 Muy poco o nada fué mostrado.
  - 0 No se encontraron datos que justifiquen la presencia de la dimensión.
- Los observadores comparan juicios y logran el consenso para cada participante en todas-

las dimensiones.

- Los observadores discuten y acuerdan sobre las acciones que se recomienda tome a su cargo la compañía por un lado, y el individuo -- por el otro.
- Se redactan los informes finales por el administrador, canalizándolos a los niveles organizacionales responsables.
- RETROALIMENTACION A LOS PARTICIPANTES.- El administrador o algún observador especialmente entrenado proporciona retroalimentación a cada participante mediante una entrevista.

Algunas sugerencias se hacen al respecto. -- Tratar de ser imparcial al proporcionar la información, presentando de manera neutral tanto los puntos favorables como los puntos a mejorar, explicando que los puntos a mejorar lo son sólo en términos de comparación con un patrón ideal que tiene determinado la empresa, no con respecto al desempeño de --- otros compañeros. Hay que establecer un clima de confianza, no de crítica despiadada, estableciendo rapport. También deben mencionarse las acciones que se estima debe poner en marcha la persona como responsabilidad individual, para desarrollar las habilidades que resultaron susceptibles de mejorar.

- DESARROLLO DE ACCIONES DERIVADAS DE LA EVALUACION.- La función del Centro tiene su -- fin, entre otros, en la proposición de acciones de desarrollo para cada participante en

específico. Es de la competencia de las instancias responsables poner en marcha el plan sugerido.

### 5.3. DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN UN CENTRO DE EVALUACION.

La función que desempeñan en la marcha del Centro define la posición de los individuos (personas) que lo integran, así, el elemento humano del Centro queda dividido en 3 secciones; los participantes, o sea, las personas que van a ser evaluadas, los asesores u observadores y el administrador.

Hay dos posibilidades en el origen de estos dos últimos, o bien extraerse del personal mismo de la empresa que desea evaluar a sus candidatos, o bien ser personal externo (psicólogos de preferencia) especialmente entrenado para la función que ha de realizar.

- Los Participantes.- La forma de selección de los participantes se deriva del fin que se persigue (selección, promoción, detección) y de las políticas de la empresa. Es recomendable que el grupo no exceda de 12 personas para que pueda observarse la actuación de cada uno de ellos.
- Los Asesores u Observadores.- Si se eligen entre el personal de la empresa, deberán ser personal que se encuentre por lo menos 2 niveles, en términos de organización, por encima de los participantes, esto es, han de ser personas con experiencia, pues el material -



con el cual estarán trabajando será el trabajo que ellos mismos han ejecutado y supervisado.

- El Administrador.- Es la persona que conlleva mayor número de responsabilidades, es el organizador, el centralizador de la información, la persona siempre presente que conduce las reuniones de consenso, el emergente en el caso de que algún observador no asista, la persona que domina el método y resuelve las dudas que se presentan en el desarrollo de la actividad. De todo ello se desprende la necesidad de que el administrador tenga un conocimiento suficiente del método en general, del uso de formatos de registro y evaluación, del desarrollo y posibilidad de las técnicas empleadas, etc. para que pueda resolver cualquier eventualidad que ocurra en las semanas de trabajo.

#### 5.4. APLICABILIDAD DE LOS CENTROS DE EVALUACION.

La historia de los Centros de Evaluación nos muestra que la finalidad primordial de su aplicación es con fines de selección de personal, surgiendo como un método alternativo a los existentes y --partiendo de la premisa básica de que existen mayores posibilidades de concordancia con la realidad laboral, muestreando la actuación del individuo en situaciones que se asemejen más a las situaciones laborales reales que los reactivos que --aparecen en los tests psicológicos, así también-- como por un intento por emplear instrumentos más "objetivos" que los tests. Con fines de predicción, pues, surge la alternativa denominada "Cen-

tro de Evaluación" que en una primera instancia se aplica con fines de selección, y posteriormente, con fines de diagnóstico en la capacitación, y en desarrollo y promoción de personal.

#### 5.5. ENTRENAMIENTO DE LOS ASESORES.

En gran medida el éxito o fracaso de las actividades de un Centro de Evaluación depende de la capacitación que hayan recibido los observadores, ya que el propósito es alcanzar exactitud en las observaciones, la cual sólo puede lograrse mediante un entrenamiento concienzudo.

No es posible señalar un mínimo inmodificable ni un máximo en términos de número de horas necesarias en el entrenamiento, esto varía con los alcances del Centro en particular y con las características de las técnicas seleccionadas; pero no es posible suponer un entrenamiento que abarque menos de 20-25 horas, sobre todo cuando los asesores no tienen experiencia previa en actividades de observación. Los aspectos que debe abarcar el entrenamiento, según el documento "Patrones de desarrollo de dimensiones para la operación de los Centros de Evaluación " son:

- Conocimiento de los propósitos del Centro y del destino de los resultados.
- Conocimiento del significado de las dimensiones de conducta con que se trabaja.
- Habilidad para observar la conducta en cada ejercicio que se emplea en el Centro.

- Habilidad para clasificar la conducta en las dimensiones apropiadas.
- Habilidad en el registro de conductas.
- Habilidad en el uso de los formatos.
- Habilidad para provocar conducta actuando como persona-recurso cuando el ejercicio lo requiera.
- Habilidad para participar en las discusiones sobre los datos que arrojan los ejercicios del Centro.
- Conocimiento de las políticas y prácticas de la organización sobre Evaluación, incluyendo las restricciones al empleo de los resultados.
- Conocimiento sobre el procedimiento del "Feed Back".

#### 5.6. ENTRENAMIENTO DEL ADMINISTRADOR.

Siendo el administrador el responsable de la marcha del Centro y organizador de todas las actividades, sólo puede desempeñar de manera aceptable sus funciones cuando posee conocimiento suficiente sobre el método y funcionamiento de los Centros de Evaluación. El documento "Patrones de Desarrollo de Dimensiones para la Operación de los Centros de Evaluación" nos señala una serie de habilidades y conocimientos que deben estar presentes en el administrador y que se localizan en las siguientes áreas:

- Conceptos y resultados de los Centros de Evaluación.
- Planeación de los Centros de Evaluación.
- Administración de los Centros de Evaluación.
- Significado de las dimensiones más comunes - de los Centros de Evaluación.
- Procedimientos para el análisis de puestos.
- Retroalimentación sobre los resultados de la evaluación.
- Selección de dimensiones.
- Tipos y selección de ejercicios.
- Destreza en el entrenamiento de asesores.
- Destreza en la elaboración de reportes escritos.
- Coordinación de las discusiones de los asesores.
- Crítica.
- Coordinación de la retroalimentación.
- Validación de procedimientos.
- Procedimientos para conservar los registros.

## 6.- DESARROLLO DEL TRABAJO.

### 6.1. OBTENCION DEL PERFIL DE PUESTO.

Varias acciones se llevaron a cabo para definir el perfil, las más importantes fueron la elaboración, y posteriormente la aplicación de un cuestionario, que nos permitió coleccionar la información necesaria y pertinente sobre el puesto. El cuestionario que aparece en el anexo no. 1 se entregó para su resolución a todo personal que ocupa el puesto de "Instructor de Maestros". Una vez resuelto se recogió y se procedió a procesar la información. Los rubros generales que cubren el cuestionario son:

- Datos personales.
- Identificación del puesto.
- Objetivo del puesto.
- Actividades que se realizan.
- Condiciones físicas en que se labora.
- Medio social (relaciones al interior y exterior).
- Requisitos para cubrir el puesto.
- Responsabilidades (sobre materiales y sobre personas).
- Exigencias de la tarea.

Una vez en posesión de la información que arrojó el cuestionario, se realizó una entrevista con los jefes inmediatos de los instructores para concretar el tipo de conocimientos, destrezas y dimensiones de conducta\* que cada actividad requiere. En seguida se procedió a la elaboración

---

\* Dado que en trabajo se utiliza el método de los Centros de Evaluación empleamos el término "dimensiones de conducta" en vez de "habilidades" en la descripción del puesto.

ción del perfil, el cual se presenta a continuación.

---

Perfil de Puestos del "Instructor de Maestros" del I.P.N.

Título: " Instructor de Maestros"

Objetivo : Capacitar Didácticamente al -  
Personal Docente.

Ubicación:

Fecha de Análisis: Abril, 1982.

Preparó : Edith Fernández Pérez  
y  
Patricia Lardizabal L.

---

**DESCRIPCION GENERICA :**

Diseña y conduce cursos de perfeccionamiento docente, proporciona asistencia técnica y se actualiza permanentemente en aspectos relacionados -- con la educación.

**Descripción Específica.**

**Actividades Continuas.**

- Elabora fichas de trabajo.
- Colecta material informativo.
- Lee y analiza información sobre temas educativos en libros, revistas, folletos, boletines y periódicas.

**Actividades periódicas.**

- Prepara los materiales y equipo que se emplean en los cursos.
- Controla asistencia de los participantes a cursos.
- Coordina las actividades de aprendizaje.
- Aplica técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Instala y maneja equipo audiovisual.
- Evalúa formal e informalmente el aprendizaje.
- Interpreta resultados de instrumentos de evaluación.
- Propicia climas favorables al aprendizaje.
- Establece relación social con participantes en curso y personal que solicita asesoría.
- Redacta informes de trabajo.
- Selecciona contenidos didácticos para actividades de enseñanza-aprendizaje.
- Elabora redes de objetivos.
- Selecciona técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Define actividades didácticas.
- Selecciona y enseña material didáctico.
- Instruye instrumentos de evaluación y aprendizaje.
- Elabora guiones didácticos para el instructor.
- Hace revisiones técnicas de materiales.
- Participa en reuniones de trabajo.

#### ESPECIFICACION DEL PUESTO

##### CONOCIMIENTOS:

- Tecnología Educativa - Redacción.
- Dinámica de Grupos - Técnicas de Investigación documental.
- Teorías del Aprendizaje. - Análisis de Contenido.

- Técnicas de Enseñanza-- Materiales Didácti-  
Aprendizaje cos.
- Técnicas de evaluación- Cartas descriptivas  
participativa.
- Motivación.
  - Relaciones humanas.
  - Comunicación
  - Técnica de la entre  
vista.

#### DESTREZAS:

- Manejo de Aparatos audiovisuales.
- Dibujo elemental (esbozos)

#### DIMENSIONES DE CONDUCTA.

- Liderazgo.
- Persuasividad.
- Sensibilidad.
- Organización.
- Comunicación oral.
- Habilidad para escuchar.
- Habilidad análitica.
- Criterio.
- Comunicación escrita.
- Creatividad.
- Impacto.

#### RESPONSABILIDADES.

- Externas, ante organismos externos que soli-  
citen el servicio.
- Sobre materiales y equipo utilizados.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

- Lugares que permitan el trabajo intelectual.



## 6.2. PARA LA DETECCION DE NECESIDADES.

### 6.2.1. SELECCION DE LAS TECNICAS.

Derivadas de la teoría y con base en el tipo específico de trabajo que se desarrolla en el Centro, se eligieron y se diseñaron las técnicas que se estimaba estaban en posibilidad de evaluar la presencia y grado en que las dimensiones de conducta, determinadas con anterioridad, se presentan.

Con el fin de someter a prueba las técnicas elegidas y observar si las mismas estaban en posibilidad de aportar lo que de ellas se esperaba, se hizo una aplicación previa de ellas. Las técnicas con las cuales se trabajó fueron :

- Concordar y Discordar.- Consiste en la solución, primero en forma individual, posteriormente en equipo, de un cuestionario que contiene preguntas (10) polémicas referentes a "EDUCACION". La segunda parte es la que se observa con atención pues en ella se discuten las respuestas a cada pregunta hasta lograr un acuerdo sobre la misma. El cuestionario aplicado aparece en el Anexo No. 2.
- Sesión de trabajo.- Consiste en realizar una sesión en la cual el grupo debía dar respuesta (solución) a un problema real de trabajo. En el presen-

te caso el tema se desarrollo alrededor de diseño de un programa de capacitación. Sólo se empleó como recurso para trabajar el pizarrón. Se permitió la libre organización y desarrollo por parte de los participantes. El administrador sólo intervino para marcar el inicio y fin del trabajo.

- Entrevista.- Consiste en que el participante dirige una entrevista con fines de selección de personal, teniendo libertad para organizarla y conducirla. La única limitante es el --- tiempo. Se proporciona, antes de empezar, tiempo para prepararla. Al finalizar se recogen las notas que sirvieron en la preparación y la conducción.
  
- Evaluación de Trabajos.- Consiste en el análisis de trabajos entregados -- con anterioridad por los participantes. Todos los trabajos dado que --- eran reales, no preparados ex-profeso para la evaluación, se derivan de necesidades de su labor.

La aplicación previa de las técnicas arrojó los siguientes resultados respecto a las dimensiones que cada una podía evaluar.

TECNICA	DIMENSIONES DE CONDUCTA
ENTREVISTA	SENSIBILIDAD ORGANIZACION COMUNICACION ORAL HABILIDAD PARA ESCUCHAR IMPACTO
CONCORDAR Y DISCORDAR	CRITERIO LIDERAZGO PERSUASIVIDAD COMUNICACION ORAL HABILIDAD PARA ESCUCHAR HABILIDAD ANALITICA
SESION DE TRABAJO	CRITERIO LIDERAZGO PERSUASIVIDAD ORGANIZACION HABILIDAD ANALITICA CREATIVIDAD
EVALUACION DE TRABAJO	CRITERIO CREATIVIDAD COMUNICACION ORAL

En la elección de las técnicas se cuidó que cada dimensión fuera evaluada al menos con dos técnicas. La prueba mencionada se realizó con personal del turno vespertino. Con la experiencia recogida-

se elaboraron los formatos de observación para cada sesión y ello, paralelamente, sirvió como parte del entrenamiento los observadores. Hubo dos diferencias entre la actuación de prueba de las técnicas y su aplicación para la investigación. La primera es que la sesión de trabajo para la prueba fué real, no hubo simulación, la segunda es que las técnicas se hicieron con menor número de personas.

#### 6.2.2. ELABORACION DE LOS FORMATOS DE OBSERVACION Y REGISTRO.

Se introduce una modificación en cuanto a la forma de registro. Los formatos elaborados contienen una descripción en los grados (4) en que la (s) dimensión (es) se presenta : En los espacios respectivos se registra la frecuencia y en hojas adicionales se relatan anecdóticamente los aspectos importantes (desarrollo de una participación, un hecho extraordinario, etc.) que puedan servir de apoyo a los registros y con ello a la discusión de la evaluación final. Los formatos se presentan en el Anexo No. 3.

#### 6.2.3. ENTRENAMIENTO DE LOS OBSERVADORES.

Se eligieron personas con experiencia como observadores, todos ellos psicólogos.

Se proporcionó a los observadores información y práctica.

La información trató sobre: El método de los Centros de Evaluación, técnica de observación, técnicas que se aplicaron en la investigación y dimensiones de conducta que se habrían de evaluar. La práctica se proporcionó en los puntos :

Técnica de observación y dimensiones de-conducta pertinentes.

A continuación se incluye el programa -- aplicado en el entrenamiento.

PROGRAMA DE CAPACITACION DE OBSERVADORES

OBJETIVOS	CONTENIDO	TECNICA	MATERIAL	TIEMPO
1. El observador explicará las características generales de los Centros de Evaluación Gerencial	Método de los Centros de Evaluación.	Expositiva con interrogatorio.		1 Hora
2. El observador analizará la función y características de un observador eficiente.	Técnica de Observación.	Tarea Dirigida.	Documento de Observación. Anexo No. 4.	3 hrs.
3. El observador interpretará conductas con base en las dimensiones de conducta empleadas en los Centros de Evaluación.	Dimensiones de Conducta.	Expositiva con interrogatorio. Práctica.	Documento con las dimensiones.	6 hrs.
4. El observador identificará las técnicas y formatos auxiliares que serán empleados en la investigación a realizar.	Técnicas y auxiliares empleados en la investigación.	Expositiva con interrogatorio.	Documento de la técnica "Concordar y Discordar"	2 Hrs.
5. El observador clasificará conductas con base en observaciones realizadas por él mismo en situaciones reales o de simulación.	Aplicación de las técnicas del Centro de Evaluación. - Sesión de trabajo. - Concordar y Discordar. - Evaluación de trabajos.	Práctica.	Formatos de registro.	6 Hrs. 45 Mts. 4 Hrs. 5 Hrs.
			TOTAL	27 Horas 45 Minutos.

#### 6.2.4. DESCRIPCION DE LA POBLACION.

La investigación se realizó en el Departamento de Tecnología Educativa del Instituto Politécnico Nacional con la participación del personal del Turno Matutino, cuya función es la capacitación pedagógica del personal docente del mismo Instituto.

La población se constituyó por nueve personas (7 mujeres y dos hombres), la mayoría de los Instructores, todos ellos con formación profesional en las áreas de -- Psicología y Pedagogía, con experiencia mínima de 3 años como Instructores de maestros y un promedio de edad de 32 años. A partir de este momento se identificarán con los números que van de 1 al 9.

Los observadores se eligieron de entre el personal vespertino, para cumplir con el requisito de que no deberán tener contacto con el personal que se evaluó. Se emplearon 3 observadores que además de ser psicólogos cubrían la misma función del personal evaluado, es decir, la instrucción de maestros. Dos de los observadores eran del sexo femenino y uno del sexo masculino. A partir de este momento se identificará a cada uno con las letras A, B ó C.

#### 6.2.5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.

##### 6.2.5.1. APLICACION DE LAS TECNICAS.

La investigación se realizó en el período que comprende del 18 de octubre al 23 de noviembre de 1982, tiempo que se distribuyó de la siguiente manera:

Del 18 al 22 de Octubre - información a los participantes.

Del 25 al 29 de Octubre - entrenamiento de los observadores.

Del 3 al 9 de noviembre - aplicación de las técnicas (trabajo con los participantes).

Del 10 al 16 de noviembre - Evaluación.

Del 17 al 23 de noviembre - información de los resultados a los participantes y las instancias superiores.

La primera semana se informó a los participantes sobre los propósitos de la actividad, la cual se realizó para obtener de ella las necesidades individuales de capacitación. También se informó sobre el método de los Centros de Evaluación.

La segunda semana se proporcionó



nó entrenamiento suficiente a los observadores para que pudieran desempeñar su papel satisfactoriamente.

Se desarrolló un programa que contuvo información teórica y práctica sobre todo lo relacionado con la actividad que habrían de desempeñar.

El programa tuvo una duración de 27 horas 45 minutos.

Se informó, así mismo, sobre la distribución observadores participantes que correspondía a cada sesión programada, así como la distribución de las técnicas en cada sesión.

La tercera semana se llevó a cabo la parte medular de la investigación, en la cual se pusieron en práctica las técnicas previamente seleccionadas y que fueron ya explicadas en puntos anteriores. A continuación se desarrollan al detalle los puntos explicativos que hacen comprensible en su totalidad el desarrollo de cada sesión.

1a. Sesión.- Técnica Entrevista Simulada.

Se dividió al grupo en tres -- subgrupos.

El subgrupo alfa fué observado por el observador A y com--prendió a los participantes 1, 2 y 3.

El subgrupo Beta fue observado por B y comprendió a los participantes 4, 5 y 6.

El subgrupo Gama fué observado por C y estuvo compuesto por - los participantes 7, 8 y 9.

Cada subgrupo trabajó en el local que le fué asignado.

Cada participante jugó dos roles, el de entrevistado y el - de entrevistador. Era observado y registrado formalmente sólo cuando actuó como entrevistador, no como entrevistado, - aunque al finalizar la técnica podian anotarse observaciones que el asesor considerara po--drían ser útiles en el momento de la evaluación.

A continuación aparece la distribución de los participantes en las entrevistas.

SUBGRUPO	ENTREVISTADOR	ENTREVISTADO
	1	2
ALFA	2	3
	3	1
	4	5
BETA	5	6
	6	7
	7	8
GAMA	8	9
	9	7

## TIEMPO Y ACTIVIDADES DE LA TECNICA " ENTREVISTA SIMULADA ."-

Se distribuyó el tiempo de la siguiente manera :

ACTIVIDAD	TIEMPO	PARTICIPANTES
Instrucciones Generales	9:00 - 9:30	Todos
Preparación Individual de la Entrevista	9:30 - 10:15	Todos
Entrevista	10:15 - 11:15	1 - 2 A 4 - 5 B 7 - 8 C
Descanso para Observadores	11:15 - 11:30	
Entrevista	11:30 - 12:30	2 - 3 A 5 - 6 B 8 - 9 C
Descanso para Observadores	12:30 - 12:45	
Entrevista	12:45 - 13:45	3 - 1 A 6 - 4 B 9 - 7 C
Anotaciones de los Observadores	13:45 - 14:45	

Las instrucciones generales -- consistieron en informar a los participantes que tendrían que preparar en forma individual - una entrevista con el propósito de selección de personal, - para desempeñar el puesto de - "Instructor de Maestros", para posteriormente realizarla. Se enfatizó el hecho de que tenían libertad para organizar - la entrevista como lo consideraran pertinente. Tuvieron para ello 45 minutos. Se sugirió elaboraran un guión escrito el cual se recolectó al término de la entrevista.

La duración total de la sesión fué de 5 horas 45 minutos.

2a. Sesión.- Concordar y Discordar.

Esta técnica requiere se divida al grupo en 3 subgrupos, -- que fueron los mismos que la técnica anterior, pero en esta ocasión fueron observados por otro asesor.

SUBGRUPO	PARTICIPANTES	OBSERVADOR
ALFA	1	C
	2	
	3	
BETA	4	B
	5	
	6	
GAMA	7	A
	8	
	9	

La primera parte de la técnica consiste en la solución individual del cuestionario. En la segunda parte se requiere que en subgrupo se llegue a un consenso sobre las respuestas a cada una de las preguntas. Finalmente, se comunican los resultados al grupo, fundamentando cada respuesta.

A continuación se detalla en tiempo, la programación de las actividades de la técnica.

ACTIVIDAD	TIEMPO	PARTICIPANTES	OBSERVADORES
Instrucciones.	15'	Todos	
Resolución Individual del Cuestionario.	15'	Todos	A, B, C
Puesta en Común	3 hrs.	Todos	A, B, C
Descanso	30'		
Información de Resultados al grupo.	30'	Total 4.45 hrs.	A, B, C

El cuestionario que se empleó se presenta en el Anexo No. 2.

#### Sesión de Trabajo.

La tercera técnica fue la simulación de una sesión de trabajo. Las instrucciones fueron las siguientes:

Deberán desarrollarse en forma general los planteamientos del segundo nivel del "Programa de Formación de Profesores". Los requisitos a cubrir por el tra

bajo son los siguientes :

- Su duración será alrededor de 60 hrs.
- Esta es una 2a. etapa y habrá una 3a. etapa.
- Se deberán determinar el Objetivo General del Programa, los Objetivos de Temas o -- Unidades, la estimación de tiempos por temas, las formas de Evaluación y la Metodología del curso.
- De la 3a. etapa se han de -- bosquejar los posibles temas.

La organización del trabajo -- quedó a cargo de los participantes. El tiempo total que se invirtió en la sesión fue -- de 10 hrs., divididas en dos -- partes.

Los descansos no fueron determinados de antemano, fueron -- propuestos por los participantes por observador se dió de -- la siguiente manera.



OBSERVADOR	PARTICIPANTES
A	7
	8
	9
<hr/>	
B	1
	2
	3
<hr/>	
C	4
	5
	6
<hr/>	

#### Técnica Evaluación de Trabajos.

Se repartieron los trabajos para que fueran evaluados individualmente por los observadores.

Los trabajos eran de índole diferente, aunque todos ellos relacionados con la actividad, - trabajos que habían sido entregados al Departamento en oca--

siones anteriores.

Cuadro de Distribución de Trabajos:

OBSERVADOR	PARTICIPANTES
A	1
	2
	3
B	4
	5
	6
C	7
	8
	9

Los formatos de observación y registros que se utilizaron en las diferentes técnicas aparecen en el Anexo No. 3.

6.2.5.2. SESION DE EVALUACION Y CONSENSO.

Se reunieron en una fecha determinada de antemano, el administrador del Centro y los ob-

servadores, para discutir la actuación de cada uno de los participantes y llegar al consenso en la evaluación de cada una de las dimensiones seleccionadas. Los observadores tuvieron consigo toda la información que se había reunido. La mecánica de trabajo se desarrolló de la manera siguiente:

Se inició con el participante No. 1 leyendo primero como recordatorio la definición de cada dimensión, posteriormente, se procedió a informar a los demás sobre las observaciones y registros que cada observador tenía sobre el participante, en seguida se procedió a discutir cada dimensión fundamentando una primera calificación que variaba entre superior--alto--regular--bajo--muy bajo; se discutía la misma, fundamentando con las notas y registros hasta que se lograba el consenso en la calificación para cada una de las dimensiones.

Una vez evaluado el primer participante que se llevó cerca de cuatro horas, se pasó al siguiente (participante No. 2) desarrollando el mismo procedi

miento, y así sucesivamente -- hasta haber evaluado cada dimensión de conducta de todos los participantes. En las posteriores se fué acortando paulatinamente el tiempo invertido en la evaluación.

En la mayoría de los casos se logró el consenso con cierta facilidad, en algunos se invirtió mucho tiempo en la discusión) pero se logró finalmente; sin embargo, el consenso no se obtuvo en la dimensión "organización" en el participante No. 7.

Una dificultad se presentó en la evaluación de las dimensiones "creatividad" y "criterio" porque en la mayoría de los participantes las técnicas no pusieron en evidencia su existencia. Por ello, estas dimensiones no fueron evaluadas.

El tiempo y elaboración total- empleado en la evaluación fue de 23 horas 45 minutos.

Los reportes fueron redactados en la reunión, haciéndose responsable el administrador de hacerlos llegar al Jefe del Departamento.

A continuación se incluyen --  
los reportes con su carta de-  
presentación y los cuadros de  
resultados de cada participante  
te.

México, D. F., 30 de Marzo de 1983.

ING. ARQ. REYES BENITEZ ARGUMOSA  
JEFE DEL DEPTO. DE TECNOLOGIA EDUCATIVA DEL I.P.N.  
P R E S E N T E.

Por medio de la presente hago a usted llegar los resultados del diagnóstico de necesidades que se realizó al personal del turno matutino, que tiene como función la instrucción del maestro.

Adjunto a la presente los reportes individuales que consignan los resultados y las actividades de capacitación que se sugieren para cada persona.

Sin otro particular, reitero a usted la seguridad de mi atenta consideración.

Atentamente,

J. EDITH FERNANDEZ PEREZ.  
Administradora del Centio de Evaluación.

PARTICIPANTE NO. 1.

SEXO FEMENINO

EDAD : 32 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que la dimensión "Impacto" se encuentra en el participante en grado superior. De las restantes, las dimensiones "Sensibilidad", "Organización", "Comunicación Oral", "Liderazgo" y "Persuasividad" se presentan en grado alto. Se recomienda mejorar las dimensiones "Habilidad para Escuchar" y "Habilidad Analítica", que obtuvieron una calificación de regular.

Se sugiere al Instructor participe en acciones - que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser la asistencia a seminarios o cursos sobre Análisis de Casos y cursos de Dinámica de Grupos, centrados en - aspectos y ejercicios de comunicación.

PARTICIPANTE NO. 2.

SEXO FEMENINO.

EDAD : 37 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que las dimensiones "Sensibilidad", "Organización", "Habilidad para Escuchar", "Impacto", "Habilidad Analítica", "Liderazgo" y "Persuasividad", se presentan en grado alto. Se recomienda mejorar la dimensión "Comunicación Oral" que obtuvo una calificación de regular.

Se sugiere al Instructor que participe en acciones que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una Evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser la asistencia a seminarios o cursos sobre Oratoria y Lectura con práctica supervisada.



PARTICIPANTE NO. 3.

SEXO : FEMENINO.

EDAD : 34 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que las dimensiones "Comunicación Oral", "Habilidad para Escuchar", "Habilidad Analítica", se presentan en grado alto. Se recomienda mejorar las dimensiones "Sensibilidad", "Organización", "Impacto", "Persuasividad" que obtuvieron una calificación de regular y la dimensión "Liderazgo" que obtuvo una calificación de bajo.

Se sugiere al Instructor que participe en acciones que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una Evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser la asistencia a seminarios o cursos sobre Relaciones Humanas o Dinámica de Grupos, que propicien la Sensibilidad y el Liderazgo, Curso de Administración (para adquirir elementos teóricos y un método sistematizado de actuar) y curso de Relaciones Humanas con énfasis en aspectos motivacionales.

PARTICIPANTE NO. 4.

SEXO ; FEMENINO.

EDAD : 32 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que las dimensiones "Sensibilidad", "Organización", "Comunicación Oral", "Impacto", "Liderazgo" y "Persuasividad" se encontraron en el participante en grado alto. De las restantes, las dimensiones "Habilidad para Escuchar" y "Habilidad Analítica" obtuvieron una calificación de regular.

Se recomienda llevar a cabo acciones que tiendan a mejorarlas, como son asistencia a seminarios o cursos sobre "Dinámica de Grupos" centrados en Comunicación, y Estudio de Casos.

PARTICIPANTE NO. 5.

SEXO : FEMENINO.

EDAD : 27 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que la dimensión "Organización" se presenta en grado alto. Se recomienda mejorar las dimensiones "Comunicación Oral", "Impacto" y "Liderazgo" que obtuvieron una calificación de regular y las dimensiones "Sensibilidad", "Habilidad para Escuchar", "Habilidad Analítica" y "Persuasividad" que obtuvieron calificación de bajo.

Se sugiere al Instructor que participe en acciones que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una Evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser asistencia a seminarios o cursos sobre Oratoria, Microenseñanza, Lectura (con práctica supervisada), Dinámica de Grupos centrada en ejercicios de Liderazgo, Relaciones Humanas, Dinámica de Grupos que propicie la Sensibilidad, Ejercicios centrados en la Comunicación, Estudio de Casos, Análisis de Casos reales con práctica supervisada y Relaciones Humanas con énfasis en el aspecto motivacional.

PARTICIPANTE NO. 6.

SEXO : MASCULINO.

EDAD : 37 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que la dimensión "Comunicación Oral" se encuentra en el participante en grado superior. De las restantes, las di mensiones "Impacto" y "Habilidad Analítica" se presentan en grado alto. Se recomienda mejorar las dimensiones "Organización", "Habilidad para Escuchar" y "Liderazgo" que aparecen en el nivel "Regular" y las dimensiones "Sensibilidad" y "Persuasividad" que se presentan en el nivel "bajo". Se su giere al Instructor que participe en acciones que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una Evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser, -- asistencia a seminarios y cursos sobre Administración para adquirir elementos teóricos y método sistematizado de ac---tuar, Dinámica de Grupos centrado en ejercicios de Comunicación, Dinámica de Grupos centrado en ejercicios de Liderazgo, Cursos de Relaciones Humanas y Dinámica de Grupos -- con ejercicios que propicien la Sensibilidad, Curso de Relaciones Humanas con énfasis en el aspecto motivacional.

PARTICIPANTE NO. 7.

SEXO ; FEMENINO.

EDAD : 35 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que la dimensión "Organización" se encuentra en el participante en grado "Alto". De las restantes, se recomienda mejorarlas todas, ya que las dimensiones "Sensibilidad", "Comunicación Oral", "Habilidad para Escuchar", "Habilidad Analítica" y "Persuasividad" se encuentran en el nivel "regular" y las dimensiones "Impacto" y "Liderazgo" en el nivel "bajo".

Se sugiere al Instructor que participe en acciones que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una Evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser, la asistencia a seminarios y cursos sobre Relaciones Humanas y Dinámica de Grupos con ejercicios que propicien la Sensibilidad, de Oratoria, Microenseñanza, Lectura con práctica supervisada, Dinámica de Grupos con ejercicios centrados en la Comunicación, Estudio de Casos, Análisis de casos reales (con práctica supervisada), Relaciones Humanas con énfasis en el aspecto motivacional y Dinámica de Grupos con ejercicios centrados en Liderazgo.

PARTICIPANTE NO. 8.

SEXO : FEMENINO.

EDAD : 27 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que las dimensiones "habilidad para Escuchar" y "Comunicación Oral" se encuentran en el participante en grado "Superior". De las restantes, las dimensiones "Organización", "Impacto", "Habilidad Analítica" y "Persuasividad" se presentan en grado alto. Se recomienda mejorar las dimensiones "Sensibilidad y "Liderazgo" que obtuvieron una calificación de regular.

Se sugiere al Instructor que participe en acciones que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una Evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser, la asistencia a seminarios y cursos sobre Relaciones Humanas, Dinámica de Grupos con ejercicios que promuevan la Sensibilidad y el Liderazgo.

PARTICIPANTE NO. 9.

SEXO : FEMENINO.

EDAD : 38 AÑOS.

ACTIVIDAD : INSTRUCTOR DE MAESTROS.

Como resultado de la Evaluación realizada encontramos que las dimensiones "Organización" y "Habilidad Analítica" se presentan en grado alto. Se recomienda mejorar las dimensiones "Sensibilidad", "Habilidad para Escuchar", "Impacto" y "Persuasividad" que obtuvieron una calificación de regular y la dimensión "Liderazgo" que obtuvo una calificación de bajo.

Se sugiere al Instructor que participe en acciones que le permitan desarrollar las características que obtuvieron una Evaluación poco satisfactoria. Estas acciones podrían ser la asistencia a seminarios o cursos sobre Relaciones Humanas y Dinámica de Grupos con ejercicios que propicien la Sensibilidad, la Comunicación y el Liderazgo y Curso de Relaciones Humanas con énfasis en el aspecto motivacional.

PARTICIPANTE NO. 1

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR					X			
ALTO	X	X	X				X	X
REGULAR				X		X		
BAJO								
MUY BAJO								



PARTICIPANTE NO. 2

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR								
ALTO	X	X		X	X	X	X	X
REGULAR			X					
BAJO								
MUY BAJO								

PARTICIPANTE NO. 3

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR								
ALTO			X	X		X		
REGULAR	X	X			X			X
BAJO							X	
MUY BAJO								

PARTICIPANTE NO. 4

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR								
ALTO	X	X	X		X		X	X
REGULAR				X		X		
BAJO								
MUY BAJO								

PARTICIPANTE NO. 5

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCIAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR								
ALTO		X						
REGULAR			X		X		X	
BAJO	X			X		X		X
MUY BAJO								

PARTICIPANTE NO. 6

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR			X					
ALTO					X	X		
REGULAR		X		X			X	
BAJO	X							X
MUY BAJO								

PARTICIPANTE NO. 7

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR								
ALTO		X						
REGULAR	X		X	X		X		X
BAJO					X		X	
MUY BAJO								

PARTICIPANTE NO. 8

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR			X	X				
ALTO		X			X	X		X
REGULAR	X						X	
BAJO								
MUY BAJO								

PARTICIPANTE NO. 9

	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	IMPACTO	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
SUPERIOR			X					
ALTO		X				X		
REGULAR	X			X	X			X
BAJO							X	
MUY BAJO								



#### 6.2.5.3. ANALISIS Y CONCENTRACION DE RESULTADOS.

El cuadro que aparece al final de este capítulo concentra los resultados de la investigación.

Las calificaciones para cada participante en cada una de las dimensiones puede variar en cinco categorías, de acuerdo a las conclusiones obtenidas en el consenso.

Las equivalencias son las siguientes :

- 5 = Superior (S)
- 4 = Alto (A)
- 3 = Regular (R)
- 2 = Bajo (B)
- 1 = Muy Bajo (MB)

La dimensión "Sensibilidad" se encontró en grado Alto en 3 participantes, Regular en 4 Participantes y Bajo en 2.

La dimensión "Organización" la tenemos en grado Alto en 6 participantes, Regular en 2 y en un caso no se logró llegar al consenso. En este último, las calificaciones finales fluctuaron entre Bajo y Alto.

La Dimensión "Comunicación Oral"

arroja lo siguiente: 3 participantes obtuvieron Alto de calificación, 3 obtuvieron Regular y 3 Superior.

En la dimensión "Habilidad para Escuchar" encontramos 1 participante con calificación Superior, 2 con calificación Alto, 5 con Regular y 1 con Bajo.

En la dimensión "Impacto" sólo un participante obtuvo Superior, 4 obtuvieron Alto, 3 Regular y 1 Bajo.

En la dimensión "Habilidad Analítica" encontramos 5 participantes con calificación Alto, 3 con Regular y 1 con Bajo.

La dimensión "Liderazgo" la encontramos con las siguientes calificaciones: 3 participantes con grado Alto, 3 con grado Regular y 3 con grado Bajo.

En la dimensión "Persuasividad" se encontraron las siguientes calificaciones: 4 participantes con Alto, 3 con Regular y 2 con Bajo.

Se señala nuevamente que las dimensiones "Criterio" y "Creatividad" no fueron evaluadas -

porque los datos que arrojó -- la aplicación de las técnicas -- no fueron suficientes.

Si se observa el cuadro de concentración de resultados tenemos que en el primer renglón se localizan las dimensiones de conducta que fueron estudiadas; en la primera columna se encuentran enumerados los participantes del estudio; en el resto del cuadro, las calificaciones obtenidas por cada uno de los participantes en cada una de las dimensiones. Así, por ejemplo, si queremos saber la calificación de la dimensión "Impacto" en el participante No. 5, hacemos coincidir ese renglón (el No. 5) con la columna "Impacto". En este caso observamos que obtuvo R, -- que equivale a Regular. Las calificaciones MB, B y R indican una cantidad insuficiente de la dimensión de que se trata, por ello, consideramos que las personas que las obtuvieron deberán llevar a cabo acciones de capacitación en el (los) rubro (s) correspondientes (s).

Las calificaciones S y A denotan una cantidad suficiente de

la dimensión de que se trata, -  
por ello, en los reportes no -  
se incluye la recomendación de  
acciones de capacitación co---  
rrespondientes a dichos rubros.

## 6.2.5.3. CUADRO DE CONCENTRACION DE RESULTADOS.

PARTICIPANTES	SENSIBILIDAD	ORGANIZACION	COMUNICACION ORAL	HABILIDAD PARA ESCUCHAR.	IMPACTO.	HABILIDAD ANALITICA	LIDERAZGO	PERSUASIVIDAD
1	A	A	A	R	S	R	A	A
2	A	A	R	A	A	A	A	A
3	R	R	A	A	R	A	B	R
4	A	A	A	R	A	R	A	A
5	B	A	R	B	MB	B	R	B
6	B	R	S	R	A	A	R	B
7	R		R	R	B	R	B	R
8	R	A	S	S	A	A	R	A
9	R	A	S	R	R	A	B	R

S - SUPERIOR.

A - ALTO.

R - REGULAR.

B - BAJO.

MB - MUY BAJO.

#### 6.2.5.4. SESION DE RETROALIMENTACION.

La semana siguiente a la Evaluación se llevó a cabo la sesión de Retroalimentación en la cual el Administrador informó a cada participante sobre los resultados de su evaluación.

## 7.- CONCLUSIONES.

- 1.- La inclusión de psicólogos en el estudio, con la preparación profesional similar a la del personal evaluado, nos proporcionó resultados positivos que se reflejaron en la facilidad relativa que encontramos para llegar al consenso en la mayoría de las calificaciones para cada dimensión.
- 2.- El método requiere la inversión de mucho tiempo y esfuerzo, comparado con otras técnicas, pero los resultados observados nos orillan a pensar que vale la pena.
- 3.- En la validación de las técnicas la aplicación debe hacerse en forma idéntica a su aplicación posterior con fines de evaluación, debiendo cambiar solamente el personal a quien se aplica.
- 4.- Con las técnicas aplicadas al personal participante en el estudio, encontramos gran dificultad para localizar las dimensiones "creatividad" y "criterio".
- 5.- Es un método que utiliza la evaluación en situaciones reales, que porque no requiere de las suposiciones implícitas en la aplicación de pruebas psicológicas, elimina en gran medida la posible subjetividad de la evaluación hecha por una sola persona.
- 6.- Aunque el método es empleado generalmente para selección y promoción de personal, demostró ser efectivo para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

## 8.- SUGERENCIAS.

Es conveniente que el método se emplee en múltiples -- ocasiones dentro de la empresa que se trate, para reducir el tiempo y esfuerzo invertido por el personal involucrado en las actividades de administración y observación, omitiéndose su entrenamiento en ocasiones subsecuentes, y con ello, reduciendo su costo.

Para la realización de futuros estudios con el método de los Centros de Evaluación, se sugiere el empleo de un mayor número de técnicas que prevean la situación de que cualquiera de ellas arroje un número insuficiente de datos en su aplicación, o que la calidad de los mismos no permita concluir como resultado del consenso.

Una situación que queda por resolver es la no aparición de dos dimensiones en la etapa de evaluación, aún habiéndose llevado a cabo la validación de las técnicas. Se sugiere como posible explicación que la dimensión "creatividad" no se encuentra frecuentemente en la población, fundamentalmente en aquella a la que se aplicó el estudio, dado que los procedimientos laborales plantean de inicio una situación convencional a resolver, con un máximo de estructuración. Esto afecta también la búsqueda de la dimensión "criterio".

Se sugiere se continúe la realización de las etapas -- subsiguientes del presente estudio, que permitan evaluar la confiabilidad del método, observando si las dimensiones que no fueron trabajadas en la fase de capacitación conservan posteriormente una calificación similar a la obtenida en el trabajo presente.



## 9.- GLOSARIO.

Actividad Específica.- Operaciones o tareas que desarrolla un trabajador. Es la unidad de trabajo que involucra estrechamente a ella capacidades, conocimientos y aptitudes relacionadas.

Actividad Genérica.- Es la actividad total desarrollada para obtener un producto. Está constituida por la suma de actividades específicas.

Análisis de Puestos.- Proceso que permite y tiene como finalidad determinar, mediante el empleo de técnicas diversas, las actividades que se realizan en el desempeño de un puesto, así como otras características del mismo, es decir, los deberes, responsabilidades, conocimientos y actitudes que el puesto le exige al trabajador que lo ocupa.

Análisis Psicológico del Puesto.- Consiste en aplicar tests psicológicos a los empleados que ya están en posesión de un puesto.

Centro de Evaluación.- Es un área del funcionamiento de una organización laboral que, con fines evaluativos emplea una metodología específica consistente en la utilización de múltiples técnicas (algunas de simulación) que proveen de los datos necesarios para evaluar las características del personal. Se caracteriza también porque la evaluación se realiza mediante el consenso de varias personas que actúan como observadores en la ejecución de los ejercicios.

Carta Descriptiva.- Compilación de todos los elementos de la Sistematización de la enseñanza.

Ciencias de la Educación.- Disciplinas que estudian y analizan problemas relacionados con la educación y --- aportan conocimientos substanciales a la misma.

Cuestionario.- Consiste en una serie de preguntas estructuradas, y tiene por objeto la obtención de datos, que son fácilmente cuantificables e interpretables.

Comunicación Escrita.- Es la capacidad para expresar ideas claramente por escrito y en forma gramaticalmente adecuada.

Conocimientos.- Todos aquellos fundamentos teóricos o de políticas de la empresa que los trabajadores deben conceptualizar para poder realizar una tarea específica.

Comunicación Oral.- Expresión oral efectiva en situaciones individuales o de grupo.

Creatividad.- Capacidad para generar, reconocer y/o - aceptar soluciones imaginativas e innovaciones en situaciones de trabajo.

Criterio.- Habilidad para alcanzar conclusiones lógicas basadas sobre la evidencia existente.

Destreza.- Acción o conjunto de acciones físicas que permiten efectuar el trabajo en forma correcta y rápida y sólo pueden ser dominadas por medio de la práctica.

Diferencias Individuales.- Investigación cuantitativa de conductas.

Dimensiones de Conducta.- Parámetros de comportamiento

to observable que se evalúan en las personas que participan en un Centro de Evaluación.

Dinámica de Grupos.- Campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones superiores.

Entrevista.- Consiste en un diálogo entre el entrevistado y entrevistador, con el propósito de obtener información del entrevistado.

Evaluación del Aprendizaje.- Consiste en determinar el grupo en que se lograron los objetivos de aprendizaje.

Evaluación por Criterios.- Evaluación basada en el porcentaje de objetivos logrados.

Evaluación por Normas.- Evaluación basada en la distribución de la curva normal como producto del número de aciertos obtenidos en el examen. Se compara el rendimiento individual con el grupal.

Equipo Audiovisual.- Instrumentos y aparatos para facilitar el aprendizaje mediante la proyección de imágenes y la emisión de sonidos.

Habilidad Analítica.- Efectividad para buscar datos pertinentes y determinar la fuente del problema.

Habilidad de Cálculo.- Facilidad para efectuar operaciones numéricas.

Habilidad para Escuchar.- Habilidad para extraer in-

formación importante partiendo de las comunicaciones -  
orales.

Incidentes Críticos de Flanagan.- Consiste en registrar la ocurrencia de conductas de trabajo sobresalientes, de éxito o fracaso.

Impacto.- Habilidad para causar una buena impresión - primera, para merecer atención y respeto, para mostrar un aire de confianza y para obtener reconocimiento personal.

Juicio.- Habilidad para desarrollar soluciones alternativas a los problemas, para evaluar cursos de acción y para lograr decisiones lógicas.

Liderazgo.- Efectividad para lograr que otros desarrollen una labor y a que las propias ideas sean aceptadas. Motivar a otros.

Material Didáctico.- Todos los objetos e instrumentos que facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje.

Necesidad.- Es la diferencia cuantificable, medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Observación.- Consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan.

Objetivo Educativo.- Propósito, en términos de cambio de conducta que se pretende el alumno logre al terminar un ciclo de enseñanza-aprendizaje.

Organización.- Efectividad en la planeación de las -- propias actividades y las del grupo.

Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

Persuasividad.- Habilidad para organizar, presentar un material en forma convincente, para ganar el acuerdo o la aceptación.

Reactivo.- Pregunta a ítem de una prueba o cuestionario.

Relaciones Humanas.- Todo acto en el que intervengan dos o más personas en una interrelación personal.

Registro de Personal.- Consiste en obtener de los archivos, los datos que la empresa tiene sobre todos --- aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Los datos, se pueden --- obtener individualmente, por categoría ocupacional o --- globalmente.

Sensibilidad.- Percibir y reaccionar sensiblemente a estímulos de otros. Es la capacidad de tener conciencia del otro y de ser afectado por el otro como seres psicológicos.

Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje o Técnicas Didácticas.- Recurso didáctico al cual se acude para concretar un momento del método en la realización del aprendizaje.

Técnicas de Evaluación Participativa.- Conjunto de --- técnicas para propiciar los juicios de valor sobre --- nuestro comportamiento y el de los demás en sesiones --- grupales.

Teorías del Aprendizaje.- Enfoques teóricos aplicados  
al estudio del aprendizaje.

10.- BIBLIOGRAFIA

- Adiestramiento y formación del Personal  
Canonici Aldo  
Edit. Deusto (Bilbao España, 1973)
- Dinámica de Grupos. Teoría y Práctica  
Cartwright y Zander  
Edit. Trillas México, 1977
- The Validity of Assesment Centers. A literature review  
Cohen B., Moses J., Bigham W.
- Psicología Industrial  
Dunnette Marvin D., Kirchner K. Wayne  
Edit. Trillas México, 1974
- El Grupo Operativo  
Fernández Carderón Julieta, Cohen De Govia Guillermo  
Edit. Textos Extemporáneos México, 1973
- Principios de administración de Personal  
Flippo B. Edwin  
McGraw Hill México, 1978
- Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal.  
Grados Espinosa Jaime
- La Descripción de Puestos en las Actividades de Adiestramiento.  
Gamboa V. Guillermo, Colín Rosario
- Presentación y adaptación del Material para Centros de Evaluación. Tesis de Licenciatura  
Gómez Rebollar, Carlos México, 1981

- Proposición de un método de validación de las técnicas de los Centros de Evaluación Gerencial  
Tesis de Licenciatura de Montes Ulloa Reyna  
México, 1978
  
- Estandares y consideraciones Eticas para la operación de los Centros de Evaluación.  
Moses L. Joseph, Chairman Ph, D.,  
Canadá, 1975
  
- Patrones de desarrollo de dimensiones para la operación de los Centros de Evaluación  
Normas para un programa "perfil".  
Moses L. Joseph, Chairman Ph, D.,  
Canadá, 1981
  
- Valuación de Puestos  
I.T.E.S.M.  
Peiro Inpés José  
Monterrey, N.L., 1970
  
- Análisis de Tareas  
Puy P. Hernández  
Edit. Limusa  
México, 1976
  
- Manual de Adiestramiento y Consulta para el análisis de puestos.  
Edit. Trillas  
México, 1972
  
- El Análisis de Puestos  
Reyes Ponce Agustín  
Edit. Limusa-Wiley  
México, 1970
  
- "Pedagogía para el Adiestramiento".  
ARMO Revista trimestral.



- Aplicación de los análisis de las operaciones para -  
determinar necesidades reales de capacitación en - -  
PEMEX.  
Vol. No. 5 Oct., 1971
- Reflexión sobre la verdadera importancia en la fun--  
ción capacitación.  
Vol. IX Oct., 1972
- Las actitudes ante la capacitación.  
Vol. III No. 11 Junio, 1973
- Las actitudes en el ámbito laboral  
Vol. III No. 12 Jul./Sept., 1973
- Un concepto moderno de aprendizaje y su utilidad en  
la capacitación.  
Vol. III No. 13 Oct./Dic., 1973
- Planeamiento del diagnóstico de necesidades de capa-  
citación.  
Vol. IV No. 16 Jul./Sept., 1974
- ¿Qué es un Centro de Evaluación?  
Vol. VIII No. 32 Jul./Sept., 1978
- Determinación de necesidades de adiestramiento y ca-  
pacitación.  
Vol. IX No. 35 Abr./Jun., 1979
- Documento "La Descripción de Puesto en las actividades de  
adiestramiento"  
Edición preliminar  
Servicio Nacional ARMO

- Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento.

Guía técnica. Para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresas.

Serie Técnica No. 1

Edit. Popular de los trabajadores.

Enero, 1979

DATOS PERSONALES

Diga usted el nombre del puesto que ocupa.

\_\_\_\_\_

Clave \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Departamento de adscripción e Institución

\_\_\_\_\_

Horario de trabajo \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

1. Actividades

1.1. Continuas (Diariamente) Tiempo empleado

1.2. Periódicas (Una vez a la semana, al mes etc.)

1.3. Ocasionales Tiempo empleado

2. Condiciones físicas
  - 2.1. Medio ambiente físico
  - 2.2. Instrumentos empleados
3. Medio Social
  - 3.1. Relaciones al interior
    - ¿Con quienes? ¿Para qué? ¿Con qué frecuencia?
    - ¿Mediante cuáles medios?
  - 3.2. Relaciones al exterior ¿Con quienes? ¿Para qué,  
con qué frecuencia? mediante ¿Cuáles medios?
4. Requisitos relativos al puesto
  - 4.1. Académicos
  - 4.2. Experiencia (permanencia puesto (tiempo) calidad  
de la experiencia.
  - 4.3. Teórico-Técnico
  - 4.4. Personales
5. Responsabilidades
  - 5.1. Para con las personas
  - 5.2. Con el equipo
  - 5.3. Con los materiales
  - 5.4. Ante quien o quienes

5.5. Sobre quienes

ANEXO 1

6. Exigencias de la tarea

6.1. Grado de complejidad

6.2. Variación del trabajo asignado

6.3. Grado de normalización de la tarea

6.4. Previsión y Planeación

6.5. Exigencia de independencia en la acción

## TEMA: EDUCACION

- 1.- Los conocimientos acabados no son privativos de algunos grados, se deberán impartir en todo el Sistema Educativo.  
\_\_\_\_\_
- 2.- El sistema Educativo ayuda a perpetuar el Sistema Político tanto en países capitalistas como - socialistas.  
\_\_\_\_\_
3. El desempleo, la deserción y el subempleo son - problemas inherentes al Sistema Educativo.  
\_\_\_\_\_
- 4.- En el PEA se matiza afectivamente la relación maestro-alumno.  
\_\_\_\_\_
- 5.- El aprendizaje individual es más significativo que el aprendizaje grupal.  
\_\_\_\_\_
- 6.- La Educación oficial y particular tiene como fin adaptar al individuo.  
\_\_\_\_\_
- 7.- La Tecnología Educativa soluciona la mayoría de los problemas de la Educación Institucionalizada o Formal.  
\_\_\_\_\_
- 8.- Los que logran alcanzar grados superiores - en Educación a pesar de provenir de la clase social desprotegida son el ejemplo que todos debemos seguir.  
\_\_\_\_\_
- 9.- La especialización es el fenómeno que permite dar un tratamiento racional a los proble-

mas Educativos.

- 
- 10.- Debería haber un organismo encargado de la formación y capacitación docente en toda la República para todos los niveles.
-

4. Su producción (trabajos, intervenciones, etc.) sigue un orden riguroso y sistemático.

---

ORGANIZACION

3. Su producción tiene un ordenamiento adecuado al problema con que se trabaja.

---

2. Su producción posee solo un ordenamiento elemental de las ideas.

---

1. Su producción es desordenada.

---

4. Trabaja con el supuesto que el problema tiene múltiples variables y soluciones.

---

HABILIDAD  
ANALITICA

3. Encuentra implicaciones simples al problema planteado.

---

2. Trabaja solo con datos evidentes.

---

1. No toma en cuenta todos los datos del problema.

---

4. Genera soluciones nuevas o innovaciones a situaciones de trabajo.

---

CREATIVIDAD

3. Busca nuevas formas de solucionar lo que se plantea.

---

2. Emplea únicamente soluciones dadas a situaciones de trabajo.

---

1. Se abre a incluir cualquier innovación a las concepciones o métodos de trabajo.

---



NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

---

4. Su reacción afectiva es el reflejo del estado afectivo presentado por el grupo o por cada uno de los miembros del grupo.

---

SENSIBILIDAD

3. Actúa de acuerdo con el estado afectivo de otros miembros del grupo.

---

2. Sólo actúa de acuerdo con el estado afectivo de algunos miembros del grupo, cuando este estado es evidente.

---

1. Sólo actúa de acuerdo a su propio estado emocional.

---

4. Su producción (trabajos, intervenciones, etc.) sigue un orden riguroso y sistemático.

---

ORGANIZACION

3. Su producción tiene un ordenamiento adecuado al problema con que trabaja.

---

2. Su producción posee solo un ordenamiento elemental de las ideas.

---

1. Su producción es desordenada.

---

2. CONCORDAR Y DISCORDAR

LIDERAZGO

4. Sus ideas son seguidas por los demás

---

3. Sus ideas son seguidas solo por algunas personas del grupo.

---

2. Sus ideas no causan reacción al grupo.

---

1. El grupo se opone a sus ideas.

---

PERSUASIVIDAD

4. Cuando interviene convence al grupo.

---

3. Cuando interviene convence algunas personas del grupo.

---

2. Sus intervenciones son indiferentes al grupo.

---

1. Sus intervenciones no convencen al grupo.

---

COMUNICACION  
ORAL

4. Comunica con claridad y precisión.

---

3. Comunica con claridad aunque extiende demasiado su exposición.

---

2. Sus exposiciones necesitan aclaraciones.

---

1. Comunica confusamente sus ideas.

---

HABILIDAD  
PARA  
ESCUCHAR

4. Hace referencia a lo que otros dicen.

---

3. Maneja solo sus propias ideas.

---

2. Insiste en cuestiones que ya han sido resueltas en discusiones.

---

1. Habla al mismo tiempo que otros miembros del grupo sin escucharlos.

HABILIDAD  
ANALITICA

4. Trabaja con el supuesto que el problema tiene múltiples variables y soluciones.

---

3. Encuentra implicaciones simples al problema planteado.

---

2. Trabaja solo con datos evidentes.

---

1. No toma en cuenta todos los datos del problema.

CRITERIO

4. Solo concluye cuando los aspectos del fenómeno a tratar son evidentes.

---

3. Concluye dando mayor importancia a los hechos que a las suposiciones.

---

2. Concluye dando mayor importancia a las suposiciones que a los hechos.

---

1. Concluye con base en apreciaciones subjetivas.

3 EVALUACION DE TRABAJOS

CRITERIO

4. Solo concluye cuando los aspectos del fenómeno a tratar son evidentes.

---

3. Concluye dando mayor importancia a los hechos que a las suposiciones

---

2. Concluye dando mayor importancia a las suposiciones que a los hechos

---

1. Concluye con base en apreciaciones subjetivas.

CREATIVIDAD

4. Genera soluciones nuevas o innovaciones a situaciones de trabajo.

---

3. Busca nuevas formas de solucionar problemas que se plantean.

---

2. Emplea únicamente soluciones dadas a situaciones de trabajo.

---

1. Se opone a incluir innovación a las concepciones o métodos de trabajo.

COMUNICACION  
ESCRITA.

4. Comunica con claridad y precisión por escrito.

---

3. Comunica con claridad aunque extiende demasiado su exposición.

---

2. Sus exposiciones son demasiado escuetas.

---

1. Comunica confusamente sus ideas por escrito.

4 SESION DE TRABAJO.

4. Sus ideas son seguidas por los demás.

---

3. Sus ideas son seguidas solo por algunas personas del grupo.

---

LIDERAZGO

2. Sus ideas no causan reacción al grupo.

---

1. El grupo se opone a sus ideas.

---

4. Cuando interviene convence al grupo.

---

PERSUASIVIDAD

3. Cuando interviene convence algunas personas del grupo.

---

2. Sus intervenciones son indiferentes al grupo.

---

1. Sus intervenciones no convencen al grupo.

---

4. Solo concluye cuando los aspectos del fenomeno a tratar son evidentes.

---

3. Concluye dando mayor importancia a los hechos que a las suposiciones.

---

CRITERIO

2. Concluye dando mayor importancia a las suposiciones que a los hechos.

---

1. Concluye con base en apreciaciones subjetivas.

---

4. Su producción (trabajos, intervenciones, etc.) sigue un orden riguroso y sistemático.

---

ORGANIZACION

3. Su producción tiene un ordenamiento adecuado al problema con que se trabaja.

---

2. Su producción posee solo un ordenamiento elemental de las ideas.

---

1. Su producción es desordenada.

---

4. Trabaja con el supuesto que el problema tiene múltiples variables y soluciones.

---

HABILIDAD  
ANALITICA

3. Encuentra implicaciones simples al problema planteado.

---

2. Trabaja solo con datos evidentes.

---

1. No toma en cuenta todos los datos del problema.

---

4. Genera soluciones nuevas o innovaciones a situaciones de trabajo.

---

CREATIVIDAD

3. Busca nuevas formas de solucionar lo que se plantea.

---

2. Emplea únicamente soluciones dadas a situaciones de trabajo.

---

1. Se abre a incluir cualquier innovación a las concepciones o métodos de trabajo.

---

La observación es la forma que poseemos de aproximarnos a - nuestro medio relacionándonos con él; pero llega a ser también un instrumento de la ciencia, y con ello adquiere su carácter científico en cuanto que se relaciona con proposiciones más generales en vez de ser considerada como una serie de curiosidades interesantes, sirve a un objetivo de investigación ya formulado, es planificada y controlada sistemáticamente y está sujeta a comprobaciones y controles.

La observación, como la entrevista y la encuesta, son las técnicas fundamentales para la recopilación de la información.

La observación puede asumir formas múltiples que incluyen - tanto experiencias casuales y poco reguladas como los registros más exactos de la experiencia llevada a cabo en laboratorios.

Un problema frecuente que presenta la técnica es la influencia que tiene el observador sobre el problema estudiado o sobre las consecuencias que de la observación se deriven.

Aún empleándose técnicas sofisticadas de control es difícil eliminar la influencia de factores personales del observador.

Podríamos identificar 3 causas principales de distorsión de la observación:

- a) Inadecuación de los órganos sensoriales.-- Se basa en que éstos operan en forma variable, irregular y selectiva. Evidencia experimental sugiere que lo percibido por un hombre depende de sus condiciones; en con-

diciones favorables será más receptivo que si se encuentra cansado.

- b) Observación e inferencia.- Si consideramos el aprendizaje como la construcción de un marco de referencia y éste no se posee con respecto al problema estudiado, las nuevas inferencias aparecen aisladas, inidentificables, sin sentido. Así, el investigador -- que no posee un marco de referencia ve mucho pero identifica poco y quien posee uno demasiado rígido sólo ve las cosas que confirman sus conceptos.
- c) Efectos de la interacción entre el observador y lo observado.- Se refiere al hecho - que la observación misma modifica lo que observa.

Podemos considerar 4 formas de observación:

1. Observación no regulada.- Gran parte de los conocimientos que poseemos se derivan de la observación no regulada, sea ésta con o sin participación en el fenómeno. La regulación se refiere al hecho de estandarizar las técnicas de la observación o las variables de la situación experimental. Este tipo de observaciones provee de gran parte del conocimiento que poseemos por el hecho de haber estado presentes en las situaciones de que se trata.
2. La observación no participante.- Es aquella en la que se extraen datos del fenómeno estudiado pero sin participar en él. Por ejemplo, la auscultación de la opinión.



Como consecuencia de la no participación el fenómeno - no se ve afectado en alto grado por la presencia del - observador.

3. Observación participante.- Se emplea en fenómenos sociales, en la actuación de grupos. Facilita el conocimiento y actos del grupo, pero presenta el peligro de que el observador cree lazos emocionales que perturben la visión auténticamente científica de los fenómenos - estudiados.

Como auxiliares de la observación tenemos:

- Notas
- Cine y fotografía
- Mapas
- Las cédulas
- Las escalas sociométricas.

4. La observación experimental.- Esta se da en una situación regulada por el experimentador en la que se controlan las variables para determinar su influencia en el fenómeno estudiado.

Es necesario que el observador científico trate de descubrir en sí mismo sus prejuicios e inclinaciones. La observación de sí mismo y la crítica de los demás ayudarán a vencer los prejuicios e inclinaciones.

Los requerimientos para la observación científica incluye - los siguientes factores:

1. Orientación y conocimiento.- Esto se refiere al objeto de estudio. Incluye tanto conocimiento sobre los propósitos de la investigación como un conocimiento general de las observaciones sobre el terreno.
2. Estar libre de inclinaciones a los prejuicios, ya sean políticos, religiosos, sociales, etc.
3. Madurez mental, discreción e imaginación controlada.
4. Estar alerta y activa.
5. Desarrollar habilidad para pasar inadvertido, sin atraer atención.
6. Capacidad para escuchar.
7. Capacidad para vigilar y ver.
8. Capacidad para descubrir situaciones aprovechables.
9. Habilidad para considerar las interrelaciones de las unidades con el contexto cultural.
10. No dejarse absorber por el sentido inmediato del contenido. Ello con el fin de no permitir ser implicado en el problema y distraer la atención de lo verdaderamente relevante.
11. No interpretar lo que ocurre y no proyectarse sobre el grupo. Esto para tratar de ser objetivos.

UNIDAD DE OBSERVACION.~ El uso del término "unidad de observación -un método para observar los elementos sociales - más simples no en la forma de agregados sino en sus partes- es muy útil en el estudio de "sujetos individuales, actos - y circunstancias con la mira de descubrir las características específicas que los distinguen de otros hombres, actos- y circunstancias".

Con fines de investigación es necesario definir con la máxima precisión los términos que se utilicen como "unidad de información".