



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

(AREA DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO)



LA INSTRUCCION REFERIDA A CRITERIOS EN
LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DE PERSONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Z3053.08
UNAM.39

1982a

ej. 2

ANEXOS

M.-20484

fps. 881a

RELACION DE ANEXOS

- ANEXO 1: Documentos para el participante
Procedimientos y Documentos de -
Control.
- ANEXO 2: Unidades del curso.
- ANEXO 3: Evaluación pre-post-curso (cues-
tionario y hoja de respuestas).
- ANEXO 4: Prueba de requisitos (Cuestiona-
rio y hoja de respuestas).
- ANEXO 5: Guía de presentación para los -
participantes.
- ANEXO 6: Convenio conductual.
- ANEXO 7: Acetatos del curso.
- ANEXO 8: Franelogramas.
- ANEXO 9: Magnetogramas.
- ANEXO 10: Matriz general del curso.

ANEXO 1: DOCUMENTOS PARA EL PARTICIPANTE,
PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS DE
CONTROL.

CURSO
APRECIACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS DE CONTROL

Lic. Humberto Patiño P.
Lic. Patricia Orozco V.

SERVICIO NACIONAL ARMO

MAYO 1979

El presente curso consta de una etapa teórica, la cual se desarrollará dentro del salón de clase, abordándose los temas que se presentan en el anexo No. 1, al final de este documento.

En una segunda etapa, el participante efectuará una práctica de campo, que se llevará a cabo dentro de las instalaciones de su propia empresa. En caso de que por algún motivo, el participante no obtenga la autorización de su empresa para realizar la práctica dentro de ella, deberá solicitar autorización de la misma para desarrollar la práctica dentro de las instalaciones de alguna empresa de las del resto de los capacitandos siempre y cuando fuese aceptado por estos últimos.

-Se proporcionará un documento por cada una de las unidades del curso, las cuales están integradas de los distintos temas. Al principio de la unidad se encuentra establecido el objetivo de aprendizaje, a fin de que el participante se informe del aprendizaje que se espera de él, es decir, se describe lo que debe hacer, a fin de poder evaluar el material aprendido. Cada tema, a su vez tiene su(s) propio(s) objetivo(s) de aprendizaje, cuya suma constituye el objetivo de la unidad, que a su vez conforman el objetivo general del presente curso.

-Los documentos de cada tema están formados además del objetivo específico, de una introducción, el contenido propiamente dicho del tema, un resumen, ejercicios, lecturas complementarias y bibliografía. El conjunto de temas de cada unidad será evaluado a partir de los objetivos de aprendizaje, mediante evaluaciones por escrito así como mediante la entrega del informe final de prácticas.

Las evaluaciones por escrito de las unidades podrán ser

realizadas por el participante al finalizar cada unidad correspondiente. En caso de no aprobar la evaluación de una unidad, no podrá el participante presentar la evaluación por escrito de la siguiente unidad. Sin embargo, se podrán presentar las reposiciones que fuesen necesarias, teniendo como límite de tiempo, el último día o sesión del evento.

El participante para llevar el control de sus evaluaciones por escrito realizadas, pedirá al instructor que firme cada unidad aprobada, en el documento "Control Personal" en el anexo No. 2.

La relación entre los objetivos de los distintos temas de las unidades se encuentran esquematizadas en el anexo No. 3, en el que se puede apreciar que el cumplimiento secuencial de los objetivos es necesario, ya que unos, constituyen el requisito para llegar a los siguientes objetivos, motivo por el cual, para garantizar el cumplimiento de todos los objetivos de aprendizaje del evento, se debe de presentar las evaluaciones de los contenidos de cada unidad en el orden presentado en este documento. Los objetivos terminales se presentan en la parte superior, en tanto que los iniciales se encuentran en la parte inferior.

La duración estimada para cada una de las sesiones del curso es la siguiente:

a) Etapa Teórica

- Introducción	3 horas
- Tema I	2 horas
- Tema II	7 horas 25 minutos
- Tema III	7 horas
- Tema IV	2 horas 50 minutos
- Tema V	1 hora 55 minutos

- Tema VI	1 hora	25 h. 10'
b) Etapa Práctica	20 horas	<u>20 h.</u>
	TOTAL	45 h. 10'

En base a las anteriores distribuciones de tiempo, el cronograma del curso-asesoría queda presentado en el anexo No. 4, en el cual el participante podrá enterarse de los temas que se abordarán, permitiéndole estudiar el material y programar sus evaluaciones por escrito.

En este esquema se puede apreciar que el desarrollo de la práctica de campo se inicia a partir del primer viernes. El participante podrá presentarse a asesoría, en la cual se resolverán las dudas y se revisarán los materiales que hubiesen elaborado, de acuerdo con las actividades presentadas al pie de este esquema.

La asesoría se llevará a cabo por persona o por equipo*, el cual será formado antes de iniciar la práctica. En cada revisión cada persona o equipo dispondrá de un periodo igual de revisión, que se obtendrá dividiendo el tiempo total destinado de cada sesión de asesoría, entre el número de personas y equipos que se formen con el grupo de participantes.

* Se formarán equipo, cuando alguno(s) de los participantes no tenga escenario laboral en donde llevar a cabo la práctica, uniéndose a otro que sí tenga, y previa autorización de la empresa en donde se realizará la práctica por los dos integrantes del equipo.

TEMARIO Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO

UNIDAD I: ANTECEDENTES

1.- Sistema de Capacitación y Adiestramiento.

Objetivo.- El participante identificará por escrito el subsistema de la función Capacitación y Adiestramiento en que se encuentra ubicada la evaluación del desempeño laboral, a partir de un esquema representando las seis partes de la función.

2.- El enfoque o Aproximación de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Objetivo.- Escribirá todas las ventajas de la Metodología para la Evaluación o Apreciación del Desempeño Laboral con respecto a los otros enfoques o aproximaciones que evalúan este desempeño o comportamiento laboral, de acuerdo al documento del curso.

UNIDAD II: DEFINICION OPERACIONAL DE LOS DESEMPEÑOS O COMPORTAMIENTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO Y LAS CONDICIONES DE OPERACION DE ESTE PUESTO.

Objetivo General.- El participante definirá operacionalmente por escrito, incluyendo condiciones de operación, cuatro actividades proporcionadas de un supervisor o mando intermedio. Esta definición deberá contener dos desempeños o comportamientos observables por actividad dada, dos niveles de eficiencia y una condición de operación de cada tipo, para cada uno de estos desempeños o comportamientos de acuerdo a la bibliografía del curso.

1.- Significado de Definición Operacional.

Objetivo.- El participante mencionará por escrito, todos los componentes de una definición operacional, sin error, de acuerdo a la Bibliografía del curso.

2.- El Comportamiento o Desempeño Observable de un Supervisor o Mando Intermedio.

Objetivos.- El participante:

- . Listará todos los verbos que representen desempeños o comportamientos observables, a partir de un texto conteniendo ocho actividades de distintos puestos correspondientes a empresas de producción y de servicios; de acuerdo al material del curso.
- . Listará todos los verbos que representen desempeños o comportamientos observables, a partir de un texto conteniendo cuatro actividades del puesto de un supervisor o mando intermedio de empresas de producción y de servicios; de acuerdo al material del curso.

3.- Procedimiento de Análisis para Obtener Desempeños o Conductas Observables.

Objetivo.- El participante desglosará por escrito, cuatro actividades "vagas" proporcionadas, a mínimo dos desempeños observables, sin error y de acuerdo al procedimiento del curso.

4.- Los niveles de Eficiencia de los Desempeños o Comportamientos de un Supervisor o Mando Intermedio.

Objetivos.- El participante:

- . Anotará todas las clases de niveles de eficiencia (sistemas de evaluación) de acuerdo al material del curso.
- . Subrayará los niveles de eficiencia de 12 comportamientos o desempeños proporcionados de distintos puestos organizacionales, de acuerdo al curso.
- . A partir de ocho desempeños o conductas, anotará mínimo tres niveles de eficiencia (de cualquiera de los tipos) de los que no tengan, de acuerdo al curso.
- . A partir de cuatro desempeños o conductas proporcionadas de un supervisor o mando intermedio, anotará mínimo dos niveles de eficiencia (de cualquier tipo) de aquellos que no tengan, de acuerdo al material del curso.

5.- Condiciones de Operación de los desempeños o conductas de un puesto.

Objetivos.- El participante:

- . Mencionará por escrito, tres tipos de condiciones de operación de los cinco existentes para definir operacionalmente un desempeño o conducta, de acuerdo al curso.
- . Subrayará las condiciones de operación, a partir de 12 comportamientos o desempeños proporcionados de distintos puestos de una empresa, de acuerdo al material del curso.
- . A partir de ocho desempeños o conductas, elaborará por escrito, mínimo una condición de operación (de cada tipo) de los que no tengan, de acuerdo al material del curso.
- . A partir de cuatro desempeños o comportamientos de un supervisor o mando intermedio proporcionados, anotará mínimo una condición de operación de cada tipo, de aquéllas que no tengan, de acuerdo al material proporcionado en el curso.

UNIDAD III: REGISTROS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Objetivo General.- El participante registrará por escrito, las características de cinco comportamientos de un supervisor o mando intermedio, a partir de un videotape y de las hojas de registro proporcionadas.

1.- La Validez y la Confiabilidad en los Resultados de una Medición.

Objetivo.- El participante, identificará por escrito y sin error, los términos medición, confiabilidad y validez, de acuerdo a la bibliografía y a partir de las definiciones proporcionadas.

2.- Significado de Registro.

Objetivo.- El participante definirá por escrito, qué es un registro de desempeño o conducta, de acuerdo a la definición en el documento del curso.

3.- Clasificación de Registros.

Objetivo.- El participante mencionará por escrito, los tres tipos de registro del desempeño o conducta, sin error, de acuerdo a la

taxonomía de los registros.

4.- Registros Observacionales y de Productos Permanentes.

Objetivos.- El participante:

- . Mencionará por escrito, todos los registros observacionales de acuerdo al documento del curso.
- . Mencionará por escrito, todos los pasos para registrar observacionalmente y por productos permanentes, de acuerdo a la información presentada.

5.- Elección del Tipo de Registro.

Objetivo.- A partir de cinco ejemplos proporcionados de conducta o desempeño laboral, el participante elegirá subrayándolo, el tipo de registro que sea el adecuado, sin error, de acuerdo al diagrama de flujo del curso.

UNIDAD IV: LA DESCRIPCION DE PUESTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO CON CRITERIOS OPERACIONALES.

Objetivo General.- El participante elaborará una descripción de puestos de un supervisor o mando intermedio de su empresa, conteniendo todos los datos de identificación y elaboración, descripción genérica y descripción específica. Los desempeños o conductas de esta última sección, deberán estar definidos operacionalmente, incluyendo condiciones de operación.

1.- Significado de Análisis y Descripción de un Puesto.

Objetivo.- El participante definirá por escrito, los términos descripción y análisis de puesto, sin error y de acuerdo a las definiciones del curso.

2.- Partes que Integran una Descripción de Puestos con Fines de Evaluación del Desempeño o Conducta.

Objetivo.- El participante definirá por escrito y sin error, las características de cada parte de la descripción de puestos, con fines de evaluación, de acuerdo a la bibliografía.

3.-Recopilación de Información para Elaborar la Descripción de Puestos.

Objetivo.- El participante mencionará por escrito, todas las alternativas para la recopilación de información para elaborar una descripción de puestos con fines de evaluación, de acuerdo a la definición del documento de la unidad.

4.-Diseño de Entrevista por Cuestionario para elaborar una descripción de puestos con fines de evaluación.

Objetivo.- El participante elaborará por escrito, una guía para entrevista (de 10 preguntas mínimo), de acuerdo a los criterios establecidos en el curso.

5.- Procedimiento para la Elaboración de una Descripción de Puestos con Fines de Evaluación de la Conducta o Desempeño.

Objetivo.- El participante identificará por escrito, el procedimiento para la elaboración de una descripción de puestos con fines de evaluación, a partir de un problema proporcionado por escrito y con ayuda de su diagrama de flujo.

UNIDAD V: SIMULACION O PRUEBAS DE CRITERIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL.

Objetivo General.- El participante elaborará una simulación o prueba de criterio de comportamientos o desempeños de un supervisor o mando intermedio de su empresa, a partir de la descripción de puestos, de acuerdo al procedimiento del curso.

1.- Definición y Ventajas de la Simulación o Prueba de Criterio.

Objetivos.- El participante:

- . Identificará por escrito, el significado de simulación o prueba de criterio, a partir de las definiciones proporcionadas, de acuerdo al curso.

- . Mencionará por escrito, las ventajas de la simulación o prueba de criterio con respecto a las pruebas referidas a norma, sin error y de acuerdo al material del curso.

2.-Elaboración de Simulaciones.

Objetivos.- El participante:

- . Mencionará por escrito, todos los pasos que componen el procedimiento de elaboración de simulaciones de acuerdo a la metodología del curso.
- . A partir de dos ejemplos de comportamientos o desempeños de un mando intermedio, elaborará una simulación o prueba de criterio de acuerdo a la metodología del curso.

UNIDAD VI: INFORME FINAL DE EVALUACION.

Objetivo General.- El participante elaborará un informe final conteniendo las evaluaciones de los desempeños o conductas de dos mandos intermedios de su empresa. Deberá contener todos los apartados y resultados establecidos en el documento del curso.

1.- Apartados del Informe.

Objetivo .- El participante mencionará por escrito, todos los apartados que componen un informe de evaluación, de acuerdo a la información del curso.

2.- Resultados de cada Apartado.

Objetivo.- El participante identificará por escrito, los resultados que corresponden a cada apartado del informe de evaluación, de acuerdo a una lista de resultados y una lista de los apartados proporcionada, y a partir de la información proporcionada en el evento.

ANEXO 2: UNIDADES DEL CURSO.

UNIDAD I
ANTECEDENTES

Elaborado por:

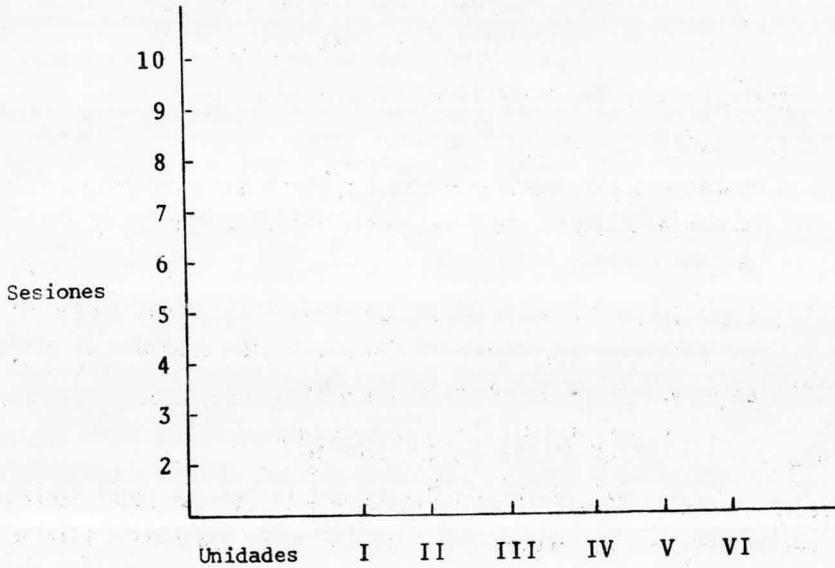
Lic. Humberto Patiño P.

Lic. Patricia Orozco V.

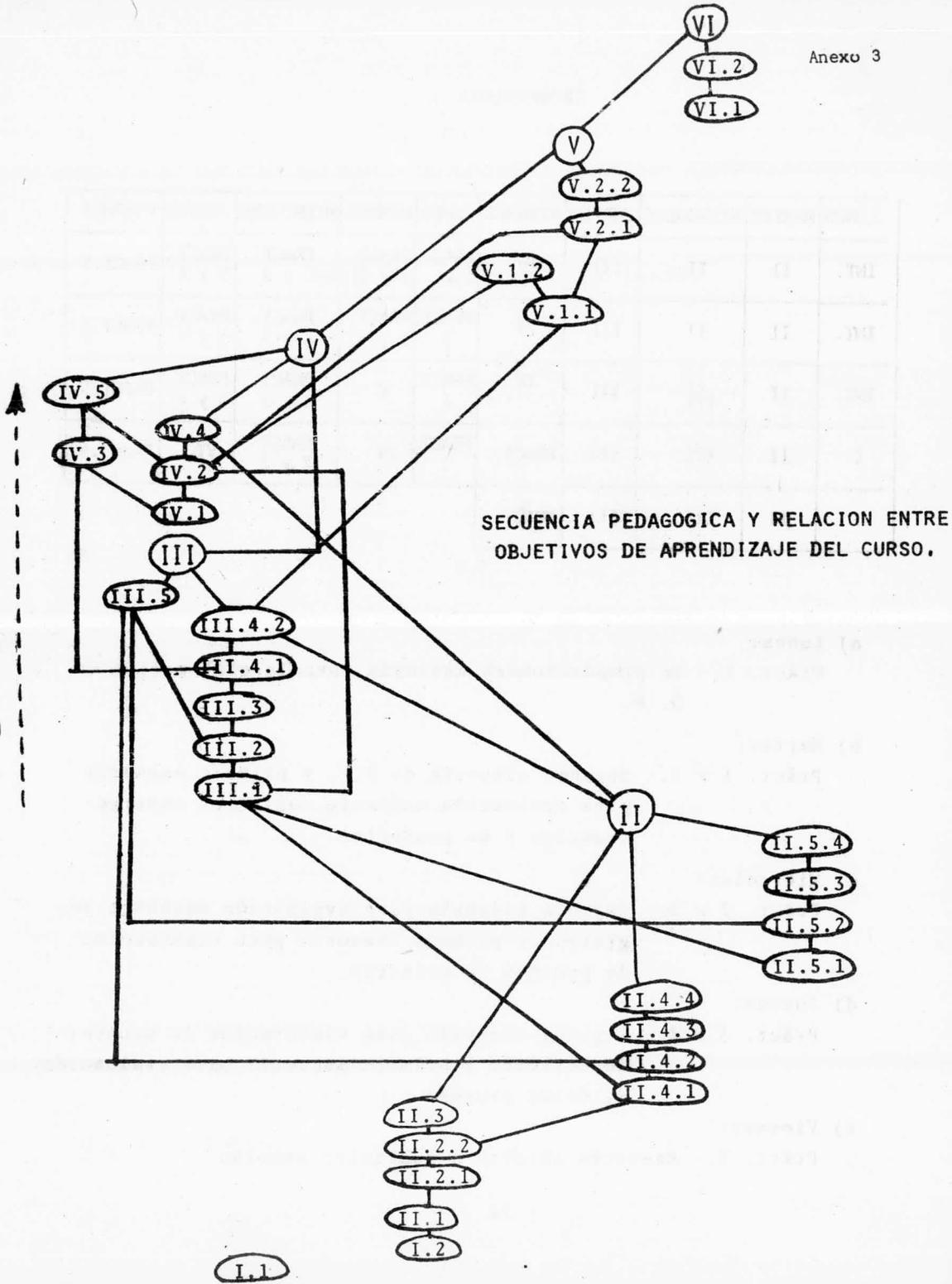
Servicio Nacional ARMO

Junio, 1979

HOJA CONTROL DE CONTROL PERSONAL



UNIDADES	FECHA	INSTRUCTOR
I.- Antecedentes	_____	_____
II.- Definición Operacional	_____	_____
III.- Registros del Desempeño Laboral	_____	_____
IV.- La Descripción de Puestos	_____	_____
V.- Pruebas de Criterio	_____	_____
VI.- Informe Final	_____	_____



GLOSARIO.

- . Sistema: Conjunto de elementos que interactúan para llegar a un objetivo en común. Decimos entonces que la empresa es un sistema formado de departamentos, secciones, áreas, etc.
- . Adiestramiento: Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos y habilidades, para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.
- . Capacitación: Proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos y habilidades, para que alcance los objetivos de un puesto diferente al suyo.
- . Conducta: Toda acción observable que emita una persona. Como sinónimo emplearemos desempeños o comportamiento. Ejem. Elaborar un plan, escribir, responder verbalmente, troquelar, son conductas.
- . Definición Operacional: Descripción de una conducta o desempeño con verbos que representa acciones observables, niveles de eficiencia de éstos y condiciones de operación (maquinaria, herramienta, etc.). Ejem. El jefe de contabilidad elabora en triplicado el informe mensual, a partir de las pólizas de ingresos.

Descripción de Puestos: Documento final, el cual se encuentra constituido por las informaciones de lo que "debe" de hacer una persona que ocupe el puesto analizado.

UNIDAD I. ANTECEDENTES

TEMA 1. SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Objetivo.- El participante identificará por escrito, los subsistemas de la función Capacitación y Adiestramiento en que se encuentra ubicada la evaluación del desempeño laboral, a partir de un esquema representando las seis partes de la función.

INTRODUCCION DEL TEMA

En esta sección se comentará brevemente las partes que integran el sistema de Capacitación y Adiestramiento, anotándose también, otros usos que se le pueden dar, a los resultados de la evaluación del desempeño laboral.

Los resultados de la evaluación del desempeño laboral, son utilizados en las diversas organizaciones y compañías para tomar una serie de decisiones, entre las que se pueden determinar, el evaluar el desempeño de una persona para:

- Proporcionar adiestramiento y capacitación, es decir, mediante la evaluación del desempeño laboral obtenemos la discrepancia entre lo que "debe" de realizarse en un puesto de trabajo y por otra parte, el desempeño "real" de la persona evaluada. A este paso dentro de la Capacitación y el Adiestramiento se le denomina determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Empleamos los resultados de una evaluación del desempeño laboral, para tomar decisiones en la Selección de Personal.
- Para transferencias y promociones de personal.
- Para elaborar escalas de sueldos y salarios
- Para determinar a quién le debemos de proporcionar incentivos.
- O bien, empleamos la evaluación del desempeño laboral para proporcionar retroinformación al ocupante del puesto sobre el rendimiento que ha alcanzado.

Nuestro interés en esta parte inicial de la Unidad I, radica en establecer con claridad en dónde y por qué se debe de llevar a cabo una evaluación del desempeño laboral, dentro de las distintas partes que forman el sistema de adiestramiento y capacitación.

Los subsistemas o partes del Adiestramiento y Capacitación son:

a) **Planificación de la función adiestramiento y capacitación.-**

El propósito de este subsistema es que la empresa cuente con una guía para que la capacitación y el adiestramiento se dé organizadamente.

En esta parte se definen los objetivos, políticas, metas, actividades, recursos e instrumentos, que se requerirán para desarrollar el adiestramiento y la capacitación.

b) **Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.-**

Es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en los desempeños y conductas establecidos en los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que ocupa ese puesto.

Este paso nos permitirá tener los desempeños y conductas en los que se requiere el adiestramiento y la capacitación y nos proporcionará el orden en que las personas requieren este adiestramiento y capacitación.

En otras palabras, en esta parte del adiestramiento y capacitación es, donde se tiene que evaluar el desempeño, a fin de obtener los resultados anteriores.

c) **Elaboración de programas de adiestramiento y capacitación.-**

En este subsistema se definen los cursos y eventos que sean necesarios realizar para satisfacer las anteriores necesidades. Se establecen las metas del programa, se definen los ob-

jetivos de aprendizaje, se forman los grupos de destinatarios, fecha, horario y duración de los eventos, se definen los recursos y actividades para realizar los eventos de adiestramiento y capacitación, se estima finalmente el costo del programa y el beneficio del mismo.

- d) **Habilitación del programa de adiestramiento y capacitación.-**
En este subsistema se procura contar con todos aquellos recursos y actividades previstas en el programa, como lo son: formar instructores o contratarlos, elaborar o evaluar materiales para la instrucción, verificar el lugar en el que se va a desarrollar los eventos, confirmar participación de los destinatarios, etc.
- e) **Ejecución de los eventos de Adiestramiento y Capacitación.-**
En esta parte se realizan los cursos y eventos que se tenían previstos y se evalúa el aprendizaje de los participantes, y
- f) **Evaluación del sistema de Adiestramiento y Capacitación.-**
Aquí se determina la efectividad de la capacitación y el adiestramiento mediante la evaluación de las probabilidades de aplicar al trabajo lo aprendido y por otra parte, mediante el análisis costo-beneficio de la función adiestramiento y capacitación.

RESUMEN

En este documento se analizó brevemente las partes que componen el sistema de capacitación y adiestramiento. Así mismo, se determinó el porqué de llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral, cuando se determinan las necesidades de adiestramiento y capacitación, así como en la evaluación del aprendizaje realizada en el subsistema de Ejecución de los eventos de adiestramiento y capacitación.

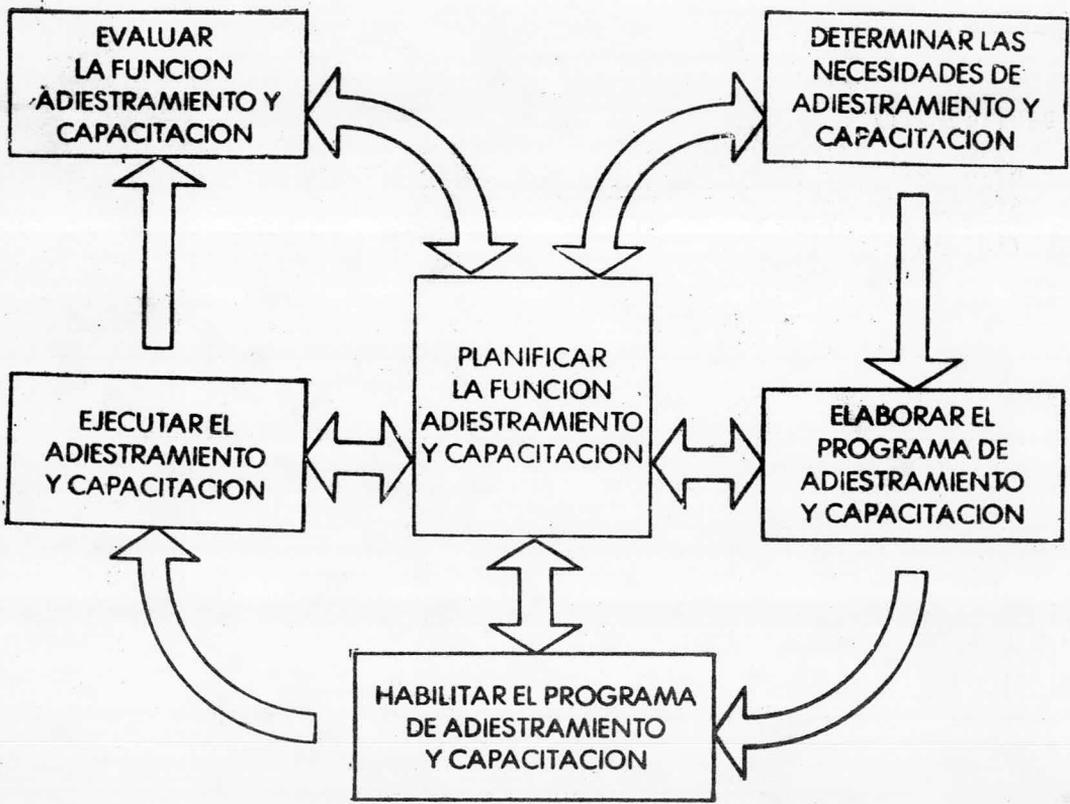
EJERCICIO.

En los espacios siguientes, trate de recordar en qué parte del sistema de capacitación y adiestramiento se lleva a cabo la evaluación del desempeño laboral.

Bibliografía

- Nava, C. V., Figueroa, S. O., Olvera, R. M. y Patiño, P. H. Sistema de Capacitación y Adiestramiento. México: ARMO (inédito), 1979.

SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION



UNIDAD I: ANTECEDENTES

TEMA 2: El enfoque o aproximación de la Evaluación del Desempeño Laboral.

OBJETIVO.- El participante escribirá todas las ventajas de la evaluación del desempeño laboral propuesto en este curso, con respecto a los otros enfoques o aproximaciones de evaluación, de acuerdo a este documento.

INTRODUCCION DEL TEMA

Este tema lo iniciaremos con una breve descripción histórica de la evaluación de personal, para posteriormente pasar a determinar los principales errores que se cometen en la evaluación de personal. Se analizarán las técnicas y sistemas empleados tradicionalmente en la evaluación del desempeño, determinando finalmente las ventajas del sistema de evaluación que aquí se empleara.

Existen diferentes informaciones con respecto al origen de la evaluación de personal, por ejemplo en China, dentro del periodo comprendido entre el segundo y tercer siglo (D.C.), se tienen antecedentes de la evaluación que se hacía del comportamiento de los miembros de la corte de la dinastía Wei, llevada a cabo por un "valorador imperial".

En Escocia y a principios del Siglo XIX Robert Owen llevaba a cabo una calificación de méritos del personal que laboraba en sus fábricas de hilados y tejidos. El procedimiento de Owen consistía en recabar información diariamente del rendimiento del personal, a través de los supervisores. Esta información

se vaciaba en los llamados "libros de carácter", cuyas páginas eran de diferentes colores, cada color correspondía al rendimiento alcanzado.

Pero no es sino hasta 1880 con los trabajos de W. Taylor, cuando la evaluación del desempeño laboral empieza a adquirir características de sistema. Este investigador consideró que se podría contar con un estándar de trabajo, obtenido a partir del rendimiento de un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo.

Este rendimiento obtenido, podría tomarse entonces como estándar contra el cual podríamos estimar la eficiencia de otros empleados en la ejecución de la tarea. Y es cuando plantea tres principios fundamentales:

- a) seleccionar los mejores hombres para el trabajo,
- b) instruirlos en los métodos y movimientos más eficientes para la realización de su trabajo, y
- c) conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

De esas fechas a la actualidad, se han empleado diversas técnicas, procedimientos o sistemas de evaluación del desempeño de las personas en sus puestos, que van desde la utilización de evaluaciones globales de las personas, sin entrar a analizar la evaluación por cada una de las actividades que una persona desempeña, hasta la evaluación de una persona, distribuyendo las calificaciones de acuerdo a la teoría de la campana de Gauss.

Antes de pasar a revisar brevemente los sistemas de evaluación empleados tradicionalmente, desglosaremos a continuación una serie de errores en los que se incurre en la evaluación, a fin de que cuando se esté analizando cada técnica que se ha empleado

en la evaluación, y se quiera hacer referencia a los errores en que se puede incurrir con estas técnicas, sólo se identifique el rótulo o nombre del error o falla, evitando con esto, una repetición que puede producir confusión.

Errores en los que se incurre al evaluar el desempeño laboral

- . Efecto del halo. - Ocurre cuando la "primer impresión" que tiene un jefe inmediato de un empleado, influye o contamina las evaluaciones que posteriormente realice al empleado. De esta manera, la mayor parte de los evaluadores tienen prejuicios, gustos, antipatías que afectan las calificaciones asignadas.
- . Tendencia central. - A veces se presenta una tendencia en las calificaciones asignadas al personal por parte de un evaluador, a caer en un término medio de la escala utilizada o del sistema de medición empleado. Evidentemente hay ocasiones en que el desempeño de una persona se puede ubicar al centro o a la mitad de una ejecución óptima. Sin embargo, este rendimiento puede encontrarse realmente por arriba o por debajo de la escala que se está empleando, y pese a esto, el evaluador califica ese desempeño al centro de la escala. Es a esta última circunstancia a la que se le denomina tendencia central en las calificaciones de un evaluador.
- . Error constante. - Algunas personas tienden a evaluar con puntuaciones altas o bajas al personal, no importando cual es la actividad que se está evaluando ni la persona y su ejecución real (que puede o no corresponder a esa calificación).
- . Error lógico. - En este error, el evaluador establece determinadas relaciones entre diversas características o actividades

que está evaluando, y por lo tanto expresa la misma evaluación, tanto para una característica como para otra que supone relacionada.

. Apreciaciones que reflejan factores no controlados.- Es cuando el resultado de una evaluación resulta contaminado o afectado por la influencia de factores que en realidad no tienen relación con las actividades que se están evaluando. Estos factores son por ejemplo: nivel o clasificación del trabajo, edad del evaluado, antigüedad y sexo de éste, etc.

. Influencia de las evaluaciones anteriores.- Se refiere al recuerdo que el supervisor conserva de las evaluaciones hechas al personal que se está evaluando, reflejándose en algunas ocasiones en las nuevas calificaciones hechas.

. Enfasis sobre hechos aislados.- Cuando alguna acción reciente hecha por la persona a evaluarse, ya sea positiva o negativa, influya en el juicio del evaluador.

. Ambigüedad de los factores a evaluar (falta de definición).- Este tipo de error puede ocurrir cuando el evaluador desconoce o no tiene muy preciso la actividad o conducta a evaluar y al no saber en que basar sus evaluaciones, sólo depende de su propia opinión para determinar cuando es un "buen" o "mal" rendimiento del empleado.

Es este tipo de error, el cual invariablemente poseen un componente bastante fuerte las técnicas de evaluación que a la fecha se han llevado a cabo.

. Ambigüedad de la escala.- Esta puede ser una de las fuentes más claras que originó una baja confiabilidad de los resultados de nuestra medición. Si los grados, rangos, juicios, calificaciones de la escala o del continuo en el que se pretende ubicar a una persona, o el rendimiento en una actividad ejecutada, no se encuentran definidos con precisión estos "fragmentos" del continuo, el componente de subjetividad será alto en los resultados de nuestra medición.

Diferencias entre departamentos o puestos.- Se refiere a la desigualdad de puntuaciones que se dan a los mismos puestos de diferentes departamentos, calificando más alto en algunos departamentos y más bajo en otros. La diferencia entre puestos se refiere a la desigualdad de puntuaciones que se dan a los diferentes puestos o actividades, tendiéndose a calificar más alto a ciertos puestos o trabajos y más bajo a otros.

Dentro de estas diez fuentes de error, se ha tratado de agrupar los más frecuentes, no queriendo decir que sean los únicos, ni tampoco pretendiendo clasificarlos con la mejor regla que exista. Nuestro interés radica, en que el lector tenga en cuenta estas fuentes para tratar de eliminarlas o decrementarlas y, si no se llega a la etapa de corregirlas, por lo menos que cuente con información para identificarlas.

A continuación pasaremos a describir las características de los sistemas de evaluación que tradicionalmente se ha utilizado, haciendo algunos comentarios a efecto de que el lector pueda apreciar las limitaciones de éstas, las fuentes de error, para finalmente poder hacer un resumen de las ventajas que presenta el sistema de evaluación que aquí estudiaremos.

Sistemas utilizados tradicionalmente en la evaluación del desempeño laboral

Generalmente se han agrupado en cuatro categorías los sistemas de evaluación del desempeño o conducta laboral.

- Sistemas de comparación: comparación por alineamiento, jerarquización o rangos; jerarquización por grupos libres, jerarquización alternada, jerarquización por distribuciones forzadas, comparación pareada, comparación por factores opuestos, comparación por distribución del personal o distribución forzada.
- Escalas de valoración: Escalas lineales, gráficas o continuas y escalas discontinuas.
- Lista de control: Del todo o nada, listas de verificación modificables, por puntuación, ponderadas y de preferencia.
- Otros: Evaluación de incidentes críticos.

SISTEMAS DE COMPARACION.

1. Comparación por alineamiento, jerarquización o rangos, en la cual se van ordenando los empleados, del "mejor al "peor", para evitar el efecto del halo. El rango es asignado por la apreciación global del evaluador, hacia el evaluado, o por características que se pretenda calificar.

Lugar que ocupa	Nombre
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____

2. En la jerarquización por grupos libres, las personas evaluadas, se reparten en cierto número de clases. tales como, óptimo, bueno, negativo, etc.

Factores o desempeño a evaluar.	Óptimo	Bueno	Discreto	Escaso	Negativo
Cantidad de Trabajo					
	(Nombres de las personas evaluadas en el cuadrante respectivo)				
Iniciativa					

3. En la jerarquización alternada, en vez de hacer el evaluador una lista de un empleado a continuación de otro, del "mejor" al "peor" , se indica alternadamente, cual es el "mejor" y cual es el "peor":

Columna 1 (positivos)	Columna 2 (negativos)
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____

4. El método de distribución forzada se fundamenta en el principio de la campana de Gauss y se da por supuesto que de cada desempeño o conducta de los empleados a evaluar, debe quedar distribuida aproximadamente de la siguiente manera:

Con calificación baja	10%
Con calificación mediana	20%
Con calificación regular	40%
Con calificación buena	20%
Con calificación muy buena	10%

Asignándose uno u otro porcentaje al desempeño o conducta de cada trabajador, de acuerdo a la apreciación del evaluador. Teniendo entonces la desventaja de distribuir al personal, en base a categorías predeterminadas haciéndose esta asignación, en base al juicio del evaluador.

Desempeño o Factores.	Optimo E 10%	Bueno D 20%	Discreto C 40%	Mediocre B 20%	Negativo A 10%
Cantidad de trabajo					
Interés	(Se anotan los nombres de los empleados en cada cuadrado, factor por factor).				

5. En el método de comparaciones apareadas se compara a cada empleado con cada uno de los demás, determinando el calificador cual de los miembros es el mejor, basando su juicio en la impresión global de la eficiencia del empleado. Posteriormente se suma el número de veces en que cada empleado fue juzgado mejor, con el fin de obtener una jerarquización.

Este procedimiento es demasiado laborioso, por ejemplo, si tuviésemos 50 personas a evaluar, el evaluador tendría que realizar 1 225 comparaciones.

Núm.	Nombre	Núm.	Nombre
1	_____	2	_____
1	_____	3	_____
2	_____	3	_____
3	_____	4	_____
Nombre		No. elecciones	Puesto en la jerarquización.
_____		_____	_____
_____		_____	_____

6. Comparación por factores opuestos:

Nombre _____	Sección _____
<p>Considerar al empleado en cada una de las siguientes parejas de cualidades y características. Por cada pareja marcar con una señal la palabra que mejor describe al comportamiento habitual en el trabajo del empleado bajo examen.</p>	
Lento _____	Rápido _____
Consciente _____	Inconsciente _____
Individualista _____	Colaborador _____
Reflexivo _____	Irreflexivo _____

7. Comparación por distribución del personal, o distribución forzada en la que se distribuye a las personas en un número limitado de categorías, con arreglo a un porcentaje fijo asignado previamente a cada categoría:

FICHA CON DISTRIBUCION FORZADA POR FACTORES

Nombre: _____

Calificación: _____

Empresa: _____

Durante el periodo de: _____

Valorado por: _____

al: _____

Fecha: _____

1. Rendimiento en el trabajo

a) **Ortodoxo** en el trabajo

b) **Rápidez** de ejecución en el trabajo.

c) Conocimiento de los métodos y procedimientos.

d) Capacidad de aprender nuevos métodos.

VALOR TOTAL DE LA PERSONA

NA	O.I	10% I	20% A	40% N	20% B	10% S	TP

Calificación: NA No aplicable
 OI Observación insuficiente.
 I Insuficiente
 A Aceptable
 N Normal
 B Bueno
 S Superior
 TP Total de puntos.

Pasapera y Camacho (1977) hacen algunas observaciones con respecto a las limitaciones de estos procedimientos, que a continuación analizamos:

Cuando la valoración es global, es imposible decir en cuales características estaba deficiente el personal y en cuales obtenían buenas o sobresalientes calificaciones, además, al momento de asignar a las personas (en base al juicio global) a un lugar específico de las escalas o rangos, es relativamente fácil asignarlo a los extremos de la escala, pero a medida que se van acercando al centro, se dificultaba la ubicación de esa persona evaluada, ya que la diferencia de ese empleado con respecto a otros que tendieran al centro de la escala, pudo ser tan ínfima, que determinar un orden es casi imposible y sobre todo a medida que el grupo evaluado sea mayor.

El procedimiento excluye además la posibilidad de que dos o más personas del grupo evaluado ocupe el mismo lugar. Y esto, sabemos que es factible que se presente.

Además, en este tipo de sistemas de evaluación se tienen que hacer una comparación exhaustiva de cada empleado con todos los demás, tarea que resulta pesada y de mucha duración para el evaluador.

En el caso de los sistemas de distribución forzada, al efectuar la evaluación, el evaluador tiene que repartir a los evaluados en cierto número de clases; pero a cada clase no puede asignar más de un número determinado de casos (de acuerdo a los porcentajes señalados por la campana de Gauss), pudiendo causar una presión en el evaluador, al momento que haya asignado a una persona evaluada a una clase o categoría y se percate de que tiene completa esa clase, teniendo, que ubicar a la persona evaluada en otro rango que posiblemente, no le corresponda.

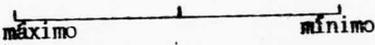
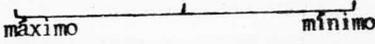
ESCALAS DE VALORACION.

El principio fundamental en el que el método se ha basado es el de determinar en qué medida una persona posee una determinada cualidad, característica o desempeño.

La evaluación que de tal forma se obtiene por cada factor se expresa con referencia al propio individuo y no de acuerdo con una comparación con otros (como se realizaba en los sistemas de comparación o jerarquización).

Estas escalas de valoración pueden ser de dos tipos, lineales o por grados múltiples o discontinuos:

1. Las escalas lineales, gráficas o continuas: El evaluador se limita a hacer una marca cualquiera sobre la línea trazada al lado de cada factor o desempeño a evaluar, a fin de poder ubicar a la persona:

Nombre _____	Evaluador _____
Fcha _____	
Instrucciones	
Cantidad de trabajo. Considere la cantidad de trabajo efectuado y la rapidez de ejecución del mismo.	
Colaboración. Consideren su capacidad de trabajar bien, con los compañeros y superiores.	

2. Escalas discontinuas: tienen divisiones verticales que esquematan el continuo, en varios juicios de calificación. En esta técnica se pueden presentar el efecto de Halo y la tendencia central (ver páginas iniciales del documento).

F A C T O R	1	2	3	4	5
Conocimiento del Trabajo					
Interés					

1. No alcanza el nivel mínimo
2. Aceptable
3. Aceptable, pero no excelente
4. Satisface todos los requisitos normales.
5. Posee capacidades superiores al trabajo que efectúa.

Vemos entonces cómo estos sistemas de evaluación no eliminan por sí mismos, los errores comunes de los demás sistemas descritos.

LISTA DE CONTROL.

Consisten esencialmente en un conjunto de afirmaciones o de preguntas que se refieren a otros tantos aspectos del comportamiento del individuo en el trabajo.

1. Listas del "todo o nada".- En un primer tipo de este sistema de calificación, el evaluador solamente anota un sí, o un no, un signo positivo(+) o negativo(-), indicando entre las afirmaciones o preguntas de la lista que describen mejor a su juicio el comportamiento de los empleados:

Conoce bien las bases técnicas de su trabajo _____ Llega con retraso _____

2. Listas de verificación modificables.- En lugar de un "sí" o un "no", se introducen diversos grados de concentración:

	1	2	3
Sabe instruir bien en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activo y enérgico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Por puntuación.- Por cada frase o desempeño a evaluar el valorador puede responder con una puntuación de 0 a 4 6 5 de puntuación.

Capacidad para organizar su propio trabajo	_____
Precisión	_____

Existen una serie de listas de comprobación resultante de la mezcla de las características de las anteriores, como lo son:

4. Listas ponderadas.- Consiste en una serie de 25 a 100 frases hechas sobre cada grupo de trabajo, correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente que el evaluador desconoce. Pero existe la limitación para obtener información de lo "extremadamente inconveniente" hasta "extremadamente conveniente".
5. Listas de preferencia.- Contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables, y en las que el evaluador tiene que señalar, de cada grupo, solamente las dos frases que considere que describan mejor al trabajador evaluado. Sin embargo no aporta la información suficiente para poder proporcionar retroinformación de las capacidades y deficiencias del evaluado.

Existen otras técnicas de evaluación que no se encuentran incluidas en las tres clases de sistemas anteriores, ya que éstas son más recientes. A continuación describimos una de ellas, a fin de terminar el análisis de los sistemas que se han usado en la evaluación del personal:

Técnica de evaluación de incidentes críticos,

Se toman en cuenta los "incidentes a favor" y los "incidentes en contra", y se determina cuáles son los que predominan, para entonces, asignar una calificación al individuo.

Con respecto a esta técnica Pasapera y Camacho comentan que "contienen mucha subjetividad, ya que se considera al individuo en base a un incidente momentáneo y no al comportamiento que manifiesta normalmente".

Con esto se finaliza el breve bosquejo histórico de las personas que iniciaron la evaluación del desempeño o conducta laboral así como de los sistemas empleados para este fin. Al respecto, podemos decir que "la evaluación del personal siempre ha existido dentro de las organizaciones, aunque no de una manera sistemática. Han sido juicios espontáneos de los jefes inmediatos, apreciaciones subjetivas basadas en un análisis global, impreciso y ambiguo, del desempeño de una persona en su puesto. Desgraciadamente, además, no se consignaba estas "calificaciones" en registros de la empresa y mucho menos existía un entrenamiento dirigido a las personas que entre sus funciones se cuentan las de evaluar a su personal".(1)

Aunque en el objetivo de aprendizaje de este tema, sólo se le pide al participante que se "aprenda" las ventajas del sistema de evaluación que aquí se estudiara, con respecto a otros enfoques, aproximaciones o sistemas de evaluación del desempeño laboral, se creyó importante el fundamentar el porqué de estas ventajas.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON RESPECTO A LOS SISTEMAS TRADICIONALES

- a) Las características a evaluar (que en lo sucesivo se denominaran, conductas o desempeños) corresponden a las actividades que una persona realiza en su puesto de trabajo, esto es, se toman de las propias ejecuciones de un individuo en su puesto.
- b) Se emplean definiciones operacionales para describir con claridad estas conductas o desempeños a evaluar, evitando con esto las diversas interpretaciones de ciertos términos empleados por otros sistemas, garantizando una confiabilidad más alta en los resultados de las evaluaciones. Aumentando asimismo la escasa validez producto de la apreciación (subjetiva) que puedan tener los evaluadores.
- c) Permite tener un sistema de retroinformación, en donde claramente las personas evaluadas, se mantienen informadas en el desempeño que están alcanzando.
- d) El sistema que estudiaremos (y para cumplir con los incisos a) y b), hace uso de una descripción de puestos, en los cuales se definirá de manera operacional, las conductas o desempeños que las distintas personas a evaluarse, realizan.

RESUMEN DEL TEMA

En este tema se presentan los antecedentes históricos de la evaluación del desempeño laboral. Posteriormente se analizan y describen los errores que más comúnmente se han presentado con las técnicas de evaluación de personal que se han empleado, analizando también las desventajas que su uso ha ofrecido.

Finalmente se concluye el tema con las ventajas que tiene el

procedimiento que en este curso emplearemos en la evaluación del desempeño laboral: a) las conductas o desempeños a evaluar se obtienen de la propia ejecución del individuo en su puesto, b) para describir estas conductas o desempeños, se emplean definiciones operacionales, c) Esta información producto de una evaluación sistemática, proporciona una eficiente retroinformación del rendimiento alcanzado, a la persona que se esté evaluando y d) la definición operacional de los desempeños y conductas de una persona en su puesto, son elaboradas en una descripción de puestos con fines de evaluación del desempeño laboral.

Bibliografía

- Arista, Q. M. G. Una alternativa para la evaluación del personal. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1978.
- Beutelspacher, H.O. y Castro, G.M.A. Evaluación de la Conducta Laboral. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1977.
- García, M. M. Aplicación del Modelo Centro de Investigación a Nivel Supervisores. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1978.
- Pasapera, A. L. R. y Camacho, A.J.E. Un estudio de Evaluación de la Conducta Laboral. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1977.
- Rodríguez, S.J. Evaluación de un procedimiento para incrementar la eficacia laboral de un grupo secretarial. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1979.

UNIDAD II

DEFINICION OPERACIONAL DE LOS DESEMPEÑOS
O COMPORTAMIENTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO
INTERMEDIO Y LAS CONDICIONES DE OPERACION
DE ESTE PUESTO.

Elaborado por:

Lic. Patricia Orozco Vázquez
Lic. Humberto Patiño Peregrina

SERVICIO NACIONAL ARMO

JUNIO 1979

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD.- El participante definirá operacionalmente por escrito, incluyendo condiciones de operación, cuatro actividades proporcionadas de un supervisor o mando intermedio. Esta definición deberá contener dos desempeños o comportamientos observables por actividad dada, dos niveles de eficiencia y una condición de operación de cada tipo, para cada uno de estos desempeños o comportamientos, de acuerdo a la bibliografía del curso.

GLOSARIO DE TERMINOS

Sistema: Conjunto de elementos que interactúan para llegar a un objetivo común. Ej. La empresa es un sistema formado de departamentos, secciones, etc. Un procedimiento es un sistema formado de etapas, actividades, etc.

Conducta: Cualquier acción de una persona. Estas acciones deben ser observables y medibles. Ej. caminar, cortar, etc.

Sinónimos: comportamiento, desempeño

Nivel de Eficiencia: Es el rendimiento mínimo deseado para una "x" conducta. Debe ser expresado en términos cuantitativos. Ej. Una vez al mes, en 15 horas, 2 veces diariamente, etc.

Sinónimos: Nivel de ejecución, criterio de rendimiento, estándar de ejecución.

Procedimiento: Conjunto de pasos para obtener un cierto resultado. Ej. La secuencia de pasos utilizados para obtener un producto químico.

Sinónimo: proceso.

Condiciones de Operación: Se refiere a las situaciones, ayudas o material proporcionado, para realizar un desempeño. Ej. La maquinaria "x", "y", el formato R2Y, el manual de seguridad, etc.

Sinónimo: condición de ejecución.

Evaluación: Es la comparación de los datos obtenidos en medición (desempeño actual) contra un criterio de "excelencia o correcto" (Descripción de Puesto).

TEMA 1. SIGNIFICADO DE DEFINICION OPERACIONAL

Objetivo.-El participante mencionará por escrito, todos los componentes de una definición operacional sin error, de acuerdo a la bibliografía del curso.

Introducción.

El análisis realizado en la unidad anterior, nos plantea la necesidad de determinar con precisión, es decir, definir operacionalmente los comportamientos, desempeños o conductas del individuo, en un "x" puesto de trabajo, que deban ser medidos para obtener su evaluación. También es de suma importancia, el establecer con precisión, qué tipo de sistema de medición podremos utilizar para relacionarnos con la conducta, ya sea en el momento en que se está dando o posteriormente, cuando ya se haya dado.

Es claro entonces, que lo que necesitamos es una definición operacional del comportamiento organizacional, sin que tengamos que recurrir a términos que se refieran a aspectos internos o alguna condición hipotética de la persona.

Una definición operacional de desempeños laborables, está constituida de:

- a) Un verbo que representa conductas o desempeños observables, y
- b) El nivel de eficiencia, nivel de ejecución o criterio de rendimiento de esa conducta o desempeño, es decir, el sistema mediante el cual se medirá.

Por el momento, enfocaremos nuestra atención en el primer elemento de la definición operacional, esto es el verbo.

Al establecer nuestras descripciones con la característica de que sea un verbo observable, podremos tener la seguridad de que no surgirán discusiones ni confusiones respecto al significado de los términos que estemos empleando. Es así, que cualquier persona, al leer o escuchar nuestra definición, sabrá a qué nos referimos cuando afirmamos alguna cosa sobre algún desempeño o comportamiento. Por ejemplo: redactar, escribir, señalar, marcar, pulir, cortar, hablar, caminar, subrayar, enlistar, entregar, mencionar, enunciar, etc.

Si utilizamos este tipo de verbos en las definiciones operacionales, nos encontramos con las siguientes ventajas:

- a) Cualquier persona estará de acuerdo en la ocurrencia o no ocurrencia de un desempeño o comportamiento.
- b) No se corre el riesgo de realizar suposiciones sin una base objetiva, precisa y firme.
- c) Constituyen un paso importante hacia el análisis funcional del comportamiento, en el sentido de que a partir de la descripción, es más probable que se realice una cuantificación adecuada (Martínez S., J, 1976).

RESUMEN

El primer elemento que compone a una definición operacional, es un verbo que representa desempeños o conductas observables. Este elemento nos evitará confusiones y discrepancias, respecto al tipo de comportamiento o desempeño que estemos observando.

Ejercicio

De la siguiente lista de verbos, subraye aquéllos que describan un desempeño o comportamiento observable.

- | | |
|--------------|---------------------|
| 1. organizar | 6. oprimir un botón |
| 2. troquelar | 7. cortar |
| 3. ayudar | 8. asesorar |
| 4. escribir | 9. telefonear |
| 5. crear | 10. colaborar |

Bibliografía

- Martínez, S.J. Prácticas de Psicología Experimental México: Facultad de Psicología. U.N.A.M. 1976.
- Barocio, Q. R. Prácticas para el Segundo Semestre México: Facultad de Psicología. U.N.A.M. 1976.
- Arista, Q. Griselda. "Una alternativa para la Evaluación de Personal" Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1978.
- Rodríguez S., Josefina. "Evaluación de un Procedimiento para Incrementar la Eficacia Laboral de un Grupo Secretarial, Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. 1979.

TEMA 2. EL COMPORTAMIENTO O DESEMPEÑO OBSERVABLE DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO.

Objetivos.- El participante:

- . Listará todos los verbos que representen desempeños o comportamientos observables, a partir de un texto, conteniendo ocho actividades de distintos puestos correspondientes a empresas de producción y de servicios; de acuerdo al material del curso.
- . Listará todos los verbos que representen desempeños o comportamientos observables, a partir de un texto, conteniendo cuatro actividades del puesto de un supervisor o mando intermedio de empresas de producción y de servicios; de acuerdo al material del curso.

Introducción.

"La palabra "supervisor" se interpreta en muy diversas formas, pero se refiere esencialmente a la responsabilidad y autoridad de que goza un individuo para planear, dirigir, controlar, coordinar y estimar, las actividades laborales de otras personas." (Belman, H. & Hull, T.)

A pesar de lo compleja y difícil que pueda resultar esta definición sobre lo que es un supervisor o mando intermedio, a menudo se le considera como una persona que no produce y que sólo se concreta a ver cómo trabajan los demás.

Este concepto de que "no produce" es erróneo como veremos a lo largo del curso, puede estar fundamentada en la práctica tra-

dicional de convertir puestos de trabajo en puestos de supervisores. Sin embargo, este uso común no sería tan poco confiable, si a las personas que se promueve a supervisión, se les informara sobre lo que se espera de ellos, en su nuevo puesto, es decir, qué desempeños o comportamientos deben de ser exhibidos en el puesto de supervisor o mando intermedio.

La supervisión o mando intermedio, como eslabón conectando al personal operativo con los otros niveles organizacionales, ha sido considerado como un aspecto importante y complejo; importante por su posición en la organización, y complejo por su resistencia a establecer descripciones claramente definidas.

Sin embargo, varios autores que han revisado el concepto de supervisión (Strauss, G. & Miles, R., Ritchie, J.B., Thurley, K. & Hamblin, A.), han visto la necesidad de "...precisar más técnicas de medición y clasificación de las funciones del supervisor". (Thurley, K. & Hamblin, A.).

Todo esto nos permite concluir que en el puesto específico de supervisor o mando intermedio, establezcamos nuestras descripciones a partir de un verbo que represente desempeños o comportamientos observables. Esto a su vez, nos evitará confusiones y discusiones, con respecto a lo que se espera de la persona en su puesto de trabajo.

De esta manera, cuando hablemos de las actividades que desarrolla un supervisor, jefe de oficina, jefe de área o coordinador, utilizaremos verbos tales como: redactar, escribir, verificar (observacionalmente), elaborar, entregar, reportar (telefónicamente), solicitar (verbalmente), etc.

RESUMEN

Al emplear este tipo de verbos, podremos establecer una relación entre la persona que observa y el comportamiento laboral, y al mismo tiempo, podremos empezar a fijar un sistema de medición a utilizar.

Ejercicio

De la siguiente lista de verbos, subraye aquéllos que describan un desempeño o comportamiento observable.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. controlar | 6. verificar(lista de verificación) |
| 2. distribuir(entregar personalmente) | 7. analizar |
| 3. auxiliar | 8. comunicar oralmente |
| 4. planear | 9. realizar |
| 5. redactar | 10. registrar |

Bibliografía

- Pfiffner, J.M. La Supervisión del Personal. España: Edit. Aguilar. 1964.
- Strauss, G. et al. Organizational Behavior. Calif.: Wadsworth Publishing Co., Inc. 1976.
- Thurley, K.E. & Hamblin, A.C. The Supervisor and his Job. London: Ministry of Technology. 1967.
- Craig, R. & Bittel, L. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Edit. Diana. 1977.

TEMA 3. PROCEDIMIENTO DE ANALISIS PARA OBTENER DESEMPEÑOS O CONDUCTAS OBSERVABLES,

Objetivo.- El participante desglosará por escrito, cuatro actividades "vagas" proporcionadas, a mínimo dos desempeños observables, sin error y de acuerdo al procedimiento del curso.

Introducción.

Hasta este momento, hemos visto cuáles son las ventajas que nos presenta este nuevo enfoque para la evaluación de mandos intermedios.

Sin embargo, a pesar de haber expresado la necesidad de tratar con definiciones operacionales para evitar las confusiones, ambigüedades, etc. a menudo escuchamos o leemos ciertas descripciones o afirmaciones que, aparentemente todos las entendemos. Por ejemplo, dentro de una empresa se habla de que "el supervisor de producción planea correctamente las cargas de trabajo de su sección", o "la secretaria de la gerencia es muy organizada", o "el gerente de ventas lleva un buen control de los nuevos productos", etc.

Nuevamente nos damos cuenta de que esta serie de afirmaciones o "descripciones" nos hablan de situaciones imprecisas y que, por lo menos en apariencia, supuestamente todos entendemos y sabemos de qué se trata al escucharlas. Por ej., cuando tenemos los términos: planeación, organización, supervisión, etc. podemos desglosar cada uno en sinónimos o palabras, que en cierto momento sean observables y por ende, susceptibles de medición.

Una forma de obtener esto, es a través del Procedimiento de Análisis para obtener Desempeños o Conductas Observables.

Este procedimiento involucra los siguientes pasos:

1. Escriba la palabra o frase (ambigua, vaga, imprecisa) que desglosaremos o descompondremos en desempeños o conductas observables.
2. Desglosar a desempeños o conductas observables.
3. Verificar los resultados del paso anterior.
 - a) eliminar duplicaciones obtenidas
 - b) separar nuevas palabras ambiguas, imprecisas, vagas,
 - c) desglosar...(como en el paso 2) las nuevas ambigüedades.
4. Revisión final con la(s) persona(s) que nos proporciona(n) la información.

Para una mayor objetividad y claridad, veamos un ejemplo:

1. Palabra o frase ambigua que nos proporcionaron:
"organizar el trabajo"
2. Desglosar a desempeños observables (evidencias investigadas).
 - verificar cargas de trabajo.
 - elaborar por escrito vales de papelería de "x", "y", "z".
 - elaborar por escrito, requisiciones de personal.
 - dar instrucciones verbales a los subordinados.
 - entregar a cada empleado su trabajo.
 - elaborar solicitudes de materiales "x", "y", "z".
3. Verificar los resultados del paso anterior.
 - a) eliminar duplicaciones, segunda y sexta (elegir una)
 - b) separar nuevas palabras o frases ambiguas, vagas: primera.
 - c) desglosar a ...(paso 2) las nuevas ambigüedades (verificar cargas de trabajo):
 - solicitar por escrito o verbalmente trabajos pendientes de empleo.

- no proporcionar más trabajo, en caso de que el empleado tenga 1, 2, n... asuntos.
- solicitarle (por escrito o telefónicamente) la entrega de trabajo en una fecha y hora determinada.

4. Revisión final.

"Cuando una persona realice todo lo anterior, ¿Podemos concluir que ha organizado el trabajo?"

RESUMEN

El procedimiento de análisis es una secuencia lógica y ordenada de pasos que, a partir de ciertas frases imprecisas, intangibles nos va a permitir obtener los desempeños o comportamientos observables por medio de los cuales el observador se relaciona con la persona en el puesto de supervisor o mando intermedio, para obtener su evaluación.

EJERCICIO

De la siguiente lista subraye aquellas palabras o frases que sean ambigua, vagas, imprecisas.

1. Elaborar un plan por escrito
2. Colaborar con otros departamentos
3. Inducir al personal de nuevo ingreso
4. Registrar las cargas de trabajo
5. Escribir los reportes de puntualidad

EJERCICIO

De las anteriores frases ambiguas que subrayó, elija una y desglóselas a mínimo dos desempeños observables.

EJERCICIO

Verifique los resultados del paso anterior (paso 3 del procedimiento de análisis) y preséntelo al instructor para su revisión.

BIBLIOGRAFIA

- Mager, R.F. Análisis de Metas. México. Ed. Trillas, 1977.

TEMA 4. LOS NIVELES DE EFICIENCIA DE LOS DESEMPEÑOS O COMPORTAMIENTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO

Objetivos.- El participante:

- . Anotará todas las clases de niveles de eficiencia (sistemas de evaluación) de acuerdo al material del curso.
- . Subrayará los niveles de eficiencia de 12 comportamientos o desempeños proporcionados de distintos puestos organizacionales, de acuerdo al curso.
- . A partir de ocho desempeños o conductas, anotará mínimo tres niveles de eficiencia (de cualquiera de los tipos) de los que no tengan, de acuerdo al curso.
- . A partir de cuatro desempeños o conductas proporcionadas de un supervisor o mando intermedio, anotará mínimo dos niveles de eficiencia (de cualquier tipo) de aquellos que no tengan, de acuerdo al material del curso.

INTRODUCCION

Para ubicarnos en el tema presente, recordaremos que en el Tema 1, nos ocupamos de presentar los componentes de la definición operacional de desempeños o comportamientos laborales.

La definición operacional, como mencionamos anteriormente, está constituida de:

- a) un verbo que representa conductas o desempeños observables, y
- b) el nivel de eficiencia, nivel de ejecución o criterio de rendimiento de esa conducta o desempeño, es decir, el sistema mediante el cual se medirá.

Nos ocuparemos ahora, del segundo elemento que compone a la definición operacional, o sea el nivel de eficiencia, nivel de ejecución o criterio de rendimiento de esa conducta o desempeño, es decir, el sistema mediante el cual se medirá.

A la fecha se han empleado diversos términos para identificar el cómo, cuánto, cuándo, etc. se da un "X" comportamiento o desempeño.

Entre estos términos tenemos el estándar de ejecución, el criterio de rendimiento, nivel de ejecución, etc. Es decir, todos estos términos tratan de especificar el punto óptimo o lo mínimo esperado para que digamos que se ha dado un cierto desempeño o comportamiento en forma eficiente.

Es por ello, que nuestro interés se centra en esa especificación de los niveles de ejecución y esto como consecuencia nos proporciona el sistema de medición a utilizar para cuantificar las propiedades o características físicas de los desempeños.

Al realizar lo anterior, lo que estamos incrementando es la validez y confiabilidad que cualquier instrumento de medición debe poseer y con esto, que la consistencia de nuestros datos sea alta.

Es así que, para medir el desempeño o comportamiento de las personas en una industria o en una empresa de servicios, es necesario atender a las propiedades o características físicas de aquél. Las propiedades definitorias de la conducta o desempeño son:

) Topografía.- Es la posición y/o desplazamiento de una persona con respecto a un punto en el espacio, o forma de un desempeño o conducta. Por ejemplo, dentro del puesto de un supervisor de producción, nos podrá interesar el comportamiento de verifi-

cación de la maquinaria dentro del área de máquinas y no desde su oficina. Otro ejemplo podría ser en el caso de un jefe de oficina cuando tiene que entrevistar a candidatos para una vacante, en que se recomienda no bajar la vista, etc.

- 2) Duración.- Es el tiempo transcurrido entre el inicio y terminación de un desempeño o conducta. Como podría ser por ejemplo, que el coordinador de la sección "X" se tarda 5 horas en la elaboración por escrito de un control sobre las cargas de trabajo de sus subordinados. O cuando el supervisor de mantenimiento, realiza su recorrido de inspección visual de su área de trabajo en 90 minutos.
- 3) Latencia.- Tiempo que transcurre entre un estímulo y la iniciación de un desempeño o conducta laboral. En el caso de un coordinador o supervisor, nos interesa en ocasiones que a partir de la presentación de una orden o indicación verbal o escrita, se cumpla antes de un "X" tiempo la conducta. Por ejemplo, sería cuando recibe un memorándum para elaborar por escrito un reporte de accidentes y lo empieza a elaborar 10 minutos antes de que deba entregarlo.
- 4) Secuencia.- El orden en que diferentes desempeños o conductas deben de ser presentadas.

De hecho nuestra conducta es una secuencia de respuestas. Estas secuencias de respuestas son de vital importancia en el desarrollo de habilidades. En muchas situaciones las personas poseen todas las respuestas que definen un comportamiento adecuado, y sin embargo, al no guardarse un orden determinado se vuelve un grave problema. Por ejemplo se presenta la situación de que cuando el supervisor verifica observacionalmente, la asistencia de su personal, al registrar

trar dos ausentes, solicita al departamento de personal dos sustitutos o "volantes" para complementar su equipo de trabajo. Al llegar al área de trabajo estas dos personas, les indicará verbalmente su lugar de trabajo y los desempeños a desarrollar.

Como podemos observar cada uno de estos comportamientos guarda un orden o secuencia lógica hasta llegar a la conducta terminal.

- 5) Intensidad.- Fuerza física. Esta característica estaría ejemplificada en la situación en que el operario de mantenimiento checa manualmente el funcionamiento de "X" máquina, en la que tenga que hacer cierto tipo de presión. Debido a que el supervisor o mando intermedio entre sus desempeños no utiliza la fuerza física, no será necesario referirnos a esta propiedad específica.
- 6) Frecuencia.- Número de veces que se presenta un desempeño o comportamiento en un tiempo determinado. Ejemplo: una persona del departamento de control de calidad tiene asignado "determinado número de muestreos para realizar el producto en una hora, día, etc.", es entonces cuando nuestra propiedad definitoria importante del desempeño es la frecuencia.

RESUMEN

La definición operacional de un desempeño laboral, debe indicar los siguientes pasos a seguir:

- Detallar en forma clara el desempeño o conducta a efectuarse, esto es, el verbo.

- Señalar los criterios de rendimiento que deben seguirse, para la ejecución de los desempeños o conductas, o sea, referirnos a las propiedades físicas de dicho desempeño.

EJERCICIO

De la siguiente lista de comportamientos o desempeños de distintas fuentes organizacionales, subraye los niveles de eficiencia.

1. (Supervisor).- A partir de la información obtenida en la detección de necesidades de adiestramiento de su personal, elabora por escrito un informe final, en dos horas.
2. (Jefe de personal).- Planea los recursos humanos, requeridos por la empresa el año próximo.
3. (Ayudante de almacén).- A las 9:00 a.m. y a partir de las requisiciones SM3 recibidas el día anterior, reúne los materiales solicitados para entregarlos a las 11:00 a.m.
4. (Gerente General).- Consulta a los gerentes sobre los objetivos a futuro de la compañía.

EJERCICIO

De los 4 desempeños anteriormente anotados, escriba mínimo dos niveles de eficiencia (de cualquier tipo), a aquellos que no tengan.

BIBLIOGRAFIA

- Martínez, S.J. Prácticas de Psicología Experimental. México. Facultad de Psicología. UNAM 1976.
- Rodríguez, S.J. "Evaluación de un Procedimiento para Incrementar la Eficacia Laboral de un Grupo Secretarial". Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. UNAM 1979.
- Barocio, Q.R. Prácticas para el Segundo Semestre. México. Facultad de Psicología. UNAM 1976.

TEMA 5. CONDICIONES DE OPERACION DE LOS DESEMPEÑOS O CONDUCTAS DE UN PUESTO

Objetivos.- El participante:

- . Mencionará por escrito, tres tipos de condiciones de operación de los cinco existentes para definir operacionalmente un desempeño o conducta, de acuerdo al curso.
- . Subrayará las condiciones de operación, a partir de 12 comportamientos o desempeños proporcionados de distintos puestos de una empresa, de acuerdo al material del curso.
- . A partir de ocho desempeños o conductas, elaborará por escrito, mínimo una condición de operación (de cada tipo) de las que no tengan, de acuerdo al material del curso.
- . A partir de cuatro desempeños o comportamientos de un supervisor o mando intermedio proporcionados, anotará mínimo una condición de operación de cada tipo, de aquellos que no tengan, de acuerdo al material proporcionado en el curso.

INTRODUCCION

A través del contenido de los cuatro temas anteriores hemos mencionado en numerosas ocasiones los términos, medición, medir, evaluación. Aunque más adelante, en el Tema 1 de la Unidad III se expondrán más ampliamente estos términos, permítasenos adelantarnos un poco, en lo relativo al término evaluación.

El término evaluación implica aquellos datos obtenidos en medición comparados contra un criterio de "excelencia o correcto", si es que cumple con los siguientes requisitos:

- a) Definición conductual.- Que nuestro desempeño esté en términos observables y medibles.
- b) Indicación de la condición de ejecución.- El criterio debe expresar en qué situaciones o con qué elementos se dará la conducta o desempeño.
- c) Indicación sobre el registro.- Se expresa la forma en que el observador se relaciona con la conducta o sea el sistema de medición a utilizar.

El primer requisito, ha sido ampliamente expuesto en los temas 1, 2, 3 y 4. El tercer requisito también se expuso en el contenido del tema y será abordado más ampliamente en la Unidad III. Nuestro interés se centra ahora en el 2º requisito, es decir en las condiciones de ejecución.

Para que nuestras definiciones operacionales estén exentas de ambigüedad, deben establecer también las condiciones específicas en que será ejecutado un cierto comportamiento o desempeño; es decir, nos referimos a que también tenemos que considerar bajo qué situaciones, ayudas o condiciones de operación se darán o tendrán lugar los desempeños o conductas.

Es así, que hemos establecido cinco tipos de condiciones de operación de un desempeño, los cuales cubren todas las posibles situaciones o circunstancias en que se puede presentar el desempeño o conducta laboral:

- Información { verbal
 escrita
 visual
- Maquinaria o equipo electromecánico
- Herramienta
- Materiales y papelería
- Condiciones de seguridad

Es decir, estas condiciones de operación, son las informaciones que nos permitirán responder a preguntas tales como: ¿cómo sabe cuándo DEBE hacerlo?, ¿a partir de qué lo DEBE hacer?, ¿con qué?, etc.

Entre las ventajas de poder determinar con precisión las condiciones de operación de un desempeño tenemos, que nos permite replicar las evaluaciones, es decir, que todas las veces que queramos repetir o en dado caso comprobar la evaluación de un puesto específico, al identificar correctamente con qué debe hacerlo o a partir de qué lo debe hacer, podemos instaurar o reinstaurar las condiciones de operación, para poder realizar la evaluación del desempeño específico.

Otra ventaja es que nos permite identificar las variables que ocasionan el incumplimiento de los comportamientos o desempeños, esto a su vez, nos dará la pauta para determinar si dicha variable identificada puede ser eliminada vía adiestramiento o capacitación, por alguna otra medida ajena a adiestramiento o capacitación o por ambas.

Como ejemplos de condiciones de operación, tenemos un memorándum, una orden verbal, el formato "XY", el manual de procedimientos, las normas de seguridad, los reportes de los subordinados, etc.

RESUMEN

En base a los criterios anteriores, se apreciará que el enfoque que tomaremos para desplegar nuestras técnicas y estrategias se ubica, "afuera de la persona" y no "adentro" como en un inicio se analizó. Lo cual nos permitirá fijar adecuadamente los desempeños o comportamientos de un puesto, erradicar la subjetividad con que se han venido llevando las técnicas y proporcionar por ende, una calificación más real al desempeño de los empleados.

Todas las informaciones presentadas en esta unidad, nos van a permitir empezar a establecer nuestro patrón de comparación para realizar la evaluación del desempeño de un supervisor o mando intermedio. Esto es, en el momento en que establezcamos todos los desempeños o conductas de un puesto de supervisor o mando intermedio, por medio de definiciones operacionales incluyendo condiciones de operación, podremos llevar a cabo la evaluación.

EJERCICIO

De la siguiente lista (utilizada en el ejercicio del Tema 4) de comportamientos o desempeños de distintos puestos organizacionales, subraye las condiciones de operación.

1. (Supervisor).- A partir de la información obtenida en la detección de necesidades de adiestramiento de su personal, elabora por escrito un informe final, en dos horas.
2. (Jefe de personal).- Planea los recursos humanos requeridos por la empresa el año próximo.
3. (Ayudante de almacén).- A las 9:00 a.m. y a partir de las requisiciones SM3 recibidas el día anterior, reúne los materiales solicitados para entregarlos a las 11:00 a.m.
4. (Gerente General).- Consulta a los gerentes sobre los objetivos a futuro de la compañía.

EJERCICIO

Con los 4 desempeños que trabajó anteriormente, escriba **mínimo** dos condiciones de operación (de cualquier tipo), a aquellos que no tengan.

BIBLIOGRAFIA

- Martínez, S.J. Prácticas de Psicología Experimental, México, Facultad de Psicología. UNAM, 1976.
- Rodríguez, S.J. "Evaluación de un Procedimiento para Incrementar la Eficacia Laboral de un Grupo Secretarial". Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. UNAM, 1979.
- ARMO. Manual para Elaborar Programas de Adiestramiento. México, 1976.
- Vargas, J. Redacción de Objetivos Conductuales. México. Ed. Trillas, 1976
- Kibler, R.J. et al. Behavioral Objective and Instruction, Boston: Allyn & Bacon, 1970.
- Mager, R.F. Preparing Instructional Objectives, Palo Alto Calif, Fearon Publishers, 1962.
- Popham, W.J. & Baker, E.L. Establishing Educational Goals, Englewood Cliffs N.J: Prentice Hall, 1970.

UNIDAD III

REGISTROS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Elaborado por:

Lic. Patricia Orozco Vázquez

Lic. Humberto Patiño Peregrina

SERVICIO NACIONAL ARMO

JUNIO 1979

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD.- El participante registrará por escrito, las características de cinco comportamientos de un supervisor o mando intermedio, a partir de un videotape y de las hojas de registro proporcionadas.

GLOSARIO DE TERMINOS.

Registro: Es el procedimiento o técnica mediante la cual hacemos contacto con la conducta o desempeño, o con los resultados de ésta.

Medición: Es el procedimiento por el cual asignamos números a las propiedades de los objetos de acuerdo con reglas.

Confiabilidad: Es la exactitud con que un método, prueba, técnica o instrumento mide, independientemente de lo que mida.

Validez: Es el grado en que un método, prueba, técnica o instrumento mide, lo que se pretende medir.

Procedimiento: Conjunto de pasos para obtener un cierto resultado. Sinónimo: proceso.

TEMA I: LA VALIDEZ Y LA CONFIABILIDAD EN LOS RESULTADOS DE UNA MEDICION.

Objetivo - El participante, identificará por escrito y sin error, los términos medición, confiabilidad, y validez, de acuerdo a la bibliografía y a partir de las definiciones proporcionadas.

INTRODUCCION.

Habiendo finalizado la unidad anterior, el resultado que obtenemos es una serie de definiciones operacionales con sus condiciones de operación sobre los desempeños o comportamientos de un supervisor o mando intermedio. De esta manera, comenzamos a formar nuestro marco de referencia contra el cual comparar las mediciones hechas al desempeño laboral actual.

Cuando hablábamos del segundo elemento de la definición operacional, el nivel de eficiencia, decíamos que a partir de él podemos derivar nuestro sistema de medición a utilizar, ya que ese criterio de rendimiento o nivel de ejecución, es el que nos permite hacer la cuantificación del desempeño para así llevar a cabo la evaluación.

Medición es el procedimiento por el cual asignamos números a las propiedades de los objetos de acuerdo con reglas.

En el momento de hacer una evaluación para que ésta sea válida y confiable, necesitamos cuantificar el desempeño, o sea medirlo.

Decíamos en la definición de medición que es cuando asignamos números a las propiedades de los objetos, y que un desempeño observable posee ciertas propiedades físicas suscep-

tibles de medición. Así si tenemos un nivel de eficiencia de un puesto de supervisor o mando intermedio que se refiera a: "una vez diariamente", "en un tiempo máximo de una hora", "a las 12:00 p.m.", "una hora después", etc., podremos medirlo y así saber si existe alguna diferencia entre el criterio y el desempeño actual.

Mencionamos anteriormente los términos confiabilidad y validez. Nos referiremos ahora al término confiabilidad.

La confiabilidad es la exactitud con que un método, prueba, técnica o instrumento mide, independientemente de lo que mida.

Esto se refiere a que todas las veces que apliquemos un cierto instrumento de medición a un objeto o desempeño, obtendremos los mismos resultados. También es aplicable, cuando hablamos de que dos o más observadores de un mismo desempeño, obtengan las mismas mediciones.

La confiabilidad está influenciada, a su vez por la definición operacional, en términos de que mientras más precisa sea nuestra definición, o sea en verbo observable y nivel de ejecución, no habrá problema para realizar la medición; ya que como habíamos ejemplificado, si dos personas miden el mismo desempeño, los dos tendrán la misma definición y a partir de ésto, ya no habrá confusiones sobre lo que van a medir.

Es por esto que cuando utilizemos los registros observacionales y las simulaciones o pruebas de criterio, debemos de asegurarnos de su confiabilidad, ya que son los instrumentos que vamos a emplear para obtener las mediciones del desempeño laboral actual.

La validez es el grado en que un método, prueba, técnica o instrumento mide, lo que se pretende medir. Este concepto significa que los contenidos empleados en nuestro instrumento, deben reflejar con precisión el desempeño o comportamiento que se pretende medir. Por ejemplo, si nos interesa medir el desempeño de escribir reportes de asistencia, permisos, incapacidades, ect. , nuestros instrumentos deben de referirse a ése exacto desempeño, sin olvidar sus niveles de eficiencia y condiciones de operación.

Nuevamente, cuando empleamos las simulaciones o pruebas de criterio y los registros observacionales, debemos hacer revisiones para verificar su validez.

RESUMEN:

En el tema presente, hemos revisado los conceptos de medición, confiabilidad y validez, los cuales tendrán un papel importante cuando realizamos la evaluación del desempeño laboral y debido a esto, se expuso su relación con los instrumentos de medición.

BIBLIOGRAFIA:

- Morales, M. L. Psicometría Aplicada
México: Edit. Trillas, 1975
- Campos, L. F. Diccionario de Psicología del Aprendizaje
México: ECCSA, 1974
- Barocio, Q. R. y Bustos, O.L. Prácticas para el Segundo Semestre
México: Facultad de Psicología, UNAM, 1976
- Martínez, S. J. Prácticas de Psicología Experimental
México: Facultad de Psicología UNAM, 1976
- Jiménez, O. A. El Análisis Experimental de la conducta Aplicado al escenario Industrial
México: Ed. Trillas, 1976

TEMA 2. SIGNIFICADO DE REGISTRO

Objetivo: El participante definirá por escrito, qué es un registro de desempeño o conducta, de acuerdo a la definición en el documento del curso.

INTRODUCCION:

En el tema anterior mencionamos que para realizar la evaluación esto es, establecer la comparación entre los datos obtenidos en medición contra un criterio o nivel mínimo esperado, necesitamos de ciertos instrumentos que nos permitan obtener información sobre lo que se está haciendo actualmente.

El primer paso necesario para llevar a cabo la evaluación, es establecer con precisión cuál va a ser nuestro marco de referencia contra el cual evaluar.

Para obtener esto nos apoyamos en lo analizado en la Unidad II (Definición operacional y condiciones de operación), la cual nos proporciona las herramientas para elaborar una descripción de puestos con criterios operacionales para evaluar el desempeño laboral (Unidad IV).

El siguiente paso es obtener la medición o sea la cuantificación del desempeño actual, para de esta manera obtener alguna o ninguna diferencia entre las dos mediciones.

Para realizar este segundo paso, hemos mencionado que podemos utilizar instrumentos tales como simulaciones o prueba de criterio (Unidad V), registro de productos permanentes y los registros observacionales.

Para explicar a qué se refieren los dos últimos instrumentos, registros por productos permanentes y registros observacionales, procederemos a definir qué es un registro.

Registro es el procedimiento o técnica mediante la cual hacemos contacto con la conducta o desempeño, o con los resultados de esta.

Esta definición nos expresa que existen una serie de pasos a seguir para obtener un cierto resultado, como es asignar números a las propiedades de un cierto desempeño o comportamiento.

Esto a su vez se encuentra condicionado a la definición operacional establecida, en razón de que cuando se encuentren uno o dos observadores diferentes midiendo un comportamiento o conducta, puedan evaluar con un alto grado de confiabilidad y validez.

Asimismo se encuentra en la definición de registro aunque en forma implícita, la situación de que se deben realizar los registros utilizando únicamente el sentido de la vista, de ahí que cuando hablamos de un desempeño observable, será aquel del cual se obtiene información a partir de lo que uno ve.

RESUMEN

Habiendo definido el concepto de registro como un procedimiento o técnica mediante la cual hacemos contacto con la conducta o desempeño, o con los resultados de esta, en el tema siguiente revisaremos su clasificación.

BIBLIOGRAFIA

- Campos, L. F. Diccionario de Psicología del Aprendizaje. México ECCSA, 1974.
- Arnau, J. Métodos de Investigación en las Ciencias Humanas. Barcelona: Ed. Omega, 1978.

- Jiménez, O. A. El Análisis Experimental de la Conducta Aplicada al Escenario Industrial México: Ed. Trillas, 1976.
- Barocio, Q. R. y Bustos, O. L. Prácticas para el Segundo Semestre . México: Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1976.
- Martínez, S. J. Prácticas de Psicología Experimental. México Facultad de Psicología. U.N.A.M., 1976.

TEMA 3. CLASIFICACION DE REGISTROS.

OBJETIVO.- El participante mencionará por escrito, los tres tipos de registro del desempeño o conducta sin error, de acuerdo a la taxonomía de los registros.

INTRODUCCION

Cuando hablamos de los términos confiabilidad y validez, nos referimos a que son ciertas características que un instrumento de medición debe poseer. Mencionamos entonces que entre los instrumentos que vamos a utilizar para realizar nuestras mediciones del desempeño, están los registros y las simulaciones.

Habiendo definido el concepto de registro, podemos pasar a establecer su clasificación.

Los registros para medir el desempeño laboral, se clasifican en 3 tipos:

- Registros Automáticos (equipo electromecánico).
- Registros por Productos Permanentes
- Registros observacionales

De acuerdo a las distintas funciones o desempeños que tiene un supervisor, podremos darnos cuenta que salvo raras ocasiones, no registraremos electromecánicamente su desempeño (a diferencia del personal operativo), por lo cual, únicamente nos ocuparemos de los registros que puede utilizar y recabar un observador humano, esto es, los registros observacionales y de productos permanentes.

Los registros observacionales, son aquellos que podremos utilizar en el mismo momento en que se este dando el comportamiento o desempeño. Los registros por productos permanentes, los obtendré-

mos después de que se haya dado el comportamiento.

En el tema 4 de la Unidad II, se definieron las características físicas que poseen los desempeños laborales; son estas propiedades físicas, las que nos interesa identificar con toda precisión por medio de los registros del desempeño.

La elección de uno de los registros para precisar e identificar un comportamiento, está sujeto a las propiedades de esa conducta, al objetivo del observador, así como a las condiciones y limitaciones de la empresa, sin embargo, todos ellos presentan un procedimiento general, que es conveniente tomar en consideración, previo a su utilización.

Este procedimiento involucra los siguientes pasos:

- Se debe tener definida claramente la conducta organizacional (verbo observable, nivel de eficiencia y condiciones de operación).
- Se tendrán elaboradas las formas para recabar la información.
- Es conveniente un periodo de ensayo para el observador.
- En cada forma para recopilar los datos, se precisarán los aspectos físicos (lugar donde se realiza la observación y hora de registro), así como los aspectos sociales (la actividad que esté desarrollando al momento de iniciar el registro, así como el número de personas presentes y su puesto o relación con la persona que estemos observando).
- Al tener los datos en las formas de registro (después del periodo o periodos de registro), vaciarlos a cuadros de concentración y/o gráficas.

RESUMEN

Los registros del desempeño laboral, pueden dividirse en tres tipos:

- Registros automáticos
- Registros de productos permanentes
- Registros observacionales.

BIBLIOGRAFIA.

- Jiménez, O. A. El Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial. México: Ed. Trillas, 1976.
- Barocio, A.R. y Bustos, O.L. Prácticas para el Segundo Semestre Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1976.
- Martínez, S.J. Prácticas de Psicología Experimental. México: Facultad de Psicología U.N.A.M., 1976.
- Campos, L.F. Diccionario de Psicología del Aprendizaje. México ECCSA, 1974.

TEMA 4. REGISTROS OBSERVACIONALES Y DE PRODUCTOS PERMANENTES

OBJETIVOS.- El participante;

- . Mencionará por escrito, todos los registros observacionales de acuerdo al documento del curso.
- . Mencionará por escrito, todos los pasos para registros observacionales y por productos permanentes, de acuerdo a la información presentada.

INTRODUCCION

En el tema anterior, establecimos que existen dos tipos de registros realizados por un observador: los observacionales y los de productos permanentes. En este tema, procederemos a revisar cuáles son los registros observacionales y qué pasos involucra a cada uno de ellos.

Los registros observacionales, los que se realizan en el momento del desempeño, se dividen a su vez en:

- registro de frecuencia
- registro de duración
- registro de intervalo
- registro de actividades planeadas
- registro instantáneo (flash)

Antes de proceder a explicar cada uno de ellos, debemos recordar los puntos del procedimiento general y previo a que se empleen los registros:

- Se debe de tener definida claramente la conducta organizacional (verbo observable, nivel de eficiencia y condiciones de operación)

- Se tendrán elaboradas las formas para recabar la información.
- Es conveniente un periodo de ensayo para el observador.
- En cada forma para recopilar los datos (anexos), se precisará los aspectos físicos (lugar donde se realiza la observación y hora de registro), así como los aspectos sociales (la actividad que esté desarrollando al momento de iniciar el registro, así como el número de personas presentes y su puesto o relación con la persona que estemos observando).
- Al tener los datos en las formas de registro (después del periodo o periodos de registro), vaciarlos a cuadros de concentración y/o gráficas.

Ahora si podemos pasar a explicar cada tipo de registro observacional.

REGISTRO DE FRECUENCIA

Cuando empleamos un registro de frecuencia, nos interesa saber primordialmente el número de veces que se presenta un comportamiento, en un periodo de tiempo, que puede ser minutos, horas, días, etc.

En el caso especial del puesto que nos ocupa, un supervisor de una determinada empresa, posiblemente tenga asignado, entre sus funciones, "vigilar" periódicamente a cada trabajador, en cuyo caso nos interesará registrar el número de veces, en un lapso de tiempo, que ocurre el comportamiento de "vigilar".

REGISTRO DE INTERVALO

En el registro anterior, no nos importa la distribución que tenga el desempeño en el tiempo, sólo nos interesa el número

total. A diferencia de aquél, el registro de intervalo identifica, el cómo se distribuye el comportamiento o desempeño laboral en un lapso de tiempo.

El procedimiento incluye dividir el periodo, sesión o sesión o sesiones, en partes iguales, denominadas intervalos. En cada intervalo el observador registra sólo una vez, la ocurrencia de la conducta de interés, independientemente del número de veces que se pueda presentar, en ése intervalo.

Para determinar el número de intervalos del periodo de tiempo que establecimos para registrar, atendemos a la frecuencia (ver punto anterior) del desempeño, no queriendo decir esto, que apliquemos primero el registro anterior. Si la frecuencia es alta, se usará intervalos pequeños y viceversa.

Este tipo de registro, nos puede permitir además, registrar si es nuestro interés, varias conductas simultáneamente del supervisor. En el anexo se puede apreciar una forma para el registro (es importante recalcar, que estos anexos sólo son un modelo, ya que las características de esta forma al igual que las del resto de los registros, varían de acuerdo a las muy particulares condiciones de la empresa).

REGISTRO INSTANTANEO (FLASH)

Este registro es muy parecido al anterior, siendo la diferencia, el hecho de registrar la conducta laboral, al final de cada intervalo, durando sólo unos segundos nuestra observación.

Es conveniente usarlo, cuando el observador por sus ocupaciones, no pueda registrar en los intervalos continuamente, esto le permite continuar con sus funciones y sólo interrumpirse en cada periodo, para verificar si el desempeño o comportamiento

del supervisor, estaba presente. Una forma de registro, de las muchas utilizadas, se puede apreciar en el anexo.

Otra utilidad de este registro, es el permitir observar a varias personas, y no solo una, con lo que obtendríamos datos de varios de nuestros supervisores o mandos intermedios.

Ejemplo en el que se puede utilizar este registro es, cuando tenemos información de que uno de nuestros supervisores abandona el área de trabajo, siendo tarea imposible el observarlo(s) durante toda la jornada de trabajo, en el transcurso de varios días, etc. motivo por el cual, registraremos solamente cada hora y verificaremos que se encuentre el supervisor en su lugar (observándolo solamente por unos segundos).

REGISTRO DE ACTIVIDADES PLANEADAS

Al igual que el registro anterior, en el de actividades planeadas, se usa para efectuar observaciones de un grupo de nuestros supervisores, siendo la diferencia con el resto de los registros, el de que podemos observar en cada intervalo a varios empleados.

Comúnmente hacemos uso de esta técnica, cuando deseamos saber, cuántas personas de un grupo de empleados con una misma actividad, lo están realizando en ese preciso momento. El procedimiento sería entonces, determinar el número de intervalos en el periodo de observación y después contar en cada intervalo cuántas personas se encuentran en ese momento en el área y el número de personas que estén efectuando la actividad. Ejemplo: Si tenemos diseñado un ejercicio, en el que participen más de dos de nuestros supervisores, y se les presente un problema a resolver, puede ser que nos interese registrar cuántos se dedicarán a "intercambiar información", "interactuar", etc., haremos entonces nuestro registro contando las personas que "interactúan", al final de cada intervalo. Una forma para registro, se encuentra en el anexo.

Es importante hacer notar, que en este registro (al igual que en el de flash) se registra al final de los intervalos.

REGISTRO DE DURACION

En determinadas circunstancias no nos interesará saber, ni el número total de comportamientos por lapso de tiempo (frecuencia), ni la disposición en el tiempo de los desempeños (intervalo y flash), así como tampoco el número de personas involucradas en una misma función en ese momento, de un grupo determinado (actividades planeadas). En algunas ocasiones interesará precisar la duración de una conducta, procediendo como antes de aplicar cualquier tipo de registro: a definir la conducta, elaborar las formas de registro (anexo), ensayar (período de calentamiento), etc., para posteriormente cronometrar a partir del inicio de una actividad, hasta que cese ésta. Por ejemplo, en una empresa, posiblemente nos interese medir en un supervisor o mando intermedio, el tiempo que se tarda en hacer el programa de producción o la distribución de cargas de trabajo y así poderlo comparar y claro esta evaluar, es entonces que aplicaremos este tipo de registro.

Hasta aquí hemos expresado en forma breve, los pasos a seguir para registrar la conducta observacionalmente y en el preciso momento en que se esté dando.

Sin embargo, en numerosas ocasiones, no podemos establecer relación directa con la conducta cuando se esté dando, de ahí la necesidad de utilizar otro tipo de registro como lo es el de productos permanentes.

En este tipo de registro, lo que se hace es tomar nota de todos los objetos, observables y medibles (cartas, memoranda, piezas troqueladas, proyectos por escrito, etc.), resultantes de un desempeño o cadena de comportamientos. Ejemplo: Si estuviésemos

en una empresa de producción, a lo mejor nos interesaría de nuestros supervisores, la cantidad y/o calidad de las hojas de programación de producción, en lugar de importarnos, los comportamientos que le dieron origen como serían, especificar la cantidad de materia prima en almacén, determinar el número de trabajadores, checar con el departamento de contabilidad si tenemos autorizado tiempo extra, etc.

Dentro de este tipo de productos, entran todos aquéllos que la misma empresa tenga de la persona (reportes de faltas, conductas, producción control de calidad, permisos, etc).

RESUMEN

Podemos observar que los registros de frecuencia, duración y de intervalo comparten la característica de que se aplican en forma individual sólo se puede registrar a una sola persona por vez.

El registro de actividades planeadas puede ser aplicado colectivamente.

Por último, los registros instantáneos y de productos permanentes, pueden aplicarse en ambas modalidades, individual o colectivamente.

BIBLIOGRAFIA

- Barocio, D.R. y Bustos, O.L. Prácticas para el Segundo Semestre. México: Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1976.
- Campos, L.F. Diccionario de Psicología del Aprendizaje. México ECCSA, 1974
- Jiménez, O.A. El Análisis Experimental de la Conducta Aplicada al Escenario Industrial México: Ed. Trillas, 1976.

- Martínez. S.J. Prácticas de Psicología Experimental. México:
Facultad de Psicología U.N.A.M., 1976.

REGISTRO DE DURACION

Nombre _____ Puesto _____ Fecha _____
 N° de Registro _____ Hora Inicial _____ Hora Final _____
 Lugar de Registro _____ Observador (Nombre y Firma) _____

Conducta o Desempeño	N° de Veces	Duración (en minutos)	Conducta o Desempeño	N° de Veces	Duración (en minutos)
	1			1	
	2			2	
	3			3	
	4			4	
	5			5	
	6			6	
	7			7	
	8			8	
	9			9	
	10			10	
	11			11	
	12			12	
	13			13	
	14			14	
	15			15	
	N°	Total en Minutos		N°	Total en Minutos

Observaciones (N° de Personas Presentes y sus Puestos):

REGISTRO INSTANTANEO (flash)

Nombre _____ Puesto _____ Fecha _____
N° de Registro _____ Hora Inicio _____ Hora Fin _____
Lugar de Registro _____ Observador (Nombre y Firma) _____

Conducta o Desempeño	Tiempo	Se dio:	No se dio:

Nombre _____ Puesto _____ Fecha _____
N° de Registro _____ Hora Inicio _____ Hora Fin _____
Lugar de Registro _____ Observador (Nombre y Firma) _____

Conducta o Desempeño	Tiempo	Se dio:	No se dio:

Observaciones (N° de Personas Presentes y sus Puestos) _____

TEMA 5. ELECCION DEL TIPO DE REGISTRO.

OBJETIVO.- A partir de 5 ejemplos proporcionados de conducta o desempeño laboral, el participante elegirá subrayándolo, el tipo de registro que sea el adecuado sin error, de acuerdo al diagrama de flujo del curso.

INTRODUCCION

Ahora ya disponemos de las herramientas para empezar a medir el desempeño actual, por medio de los registros observacionales y de productos permanentes. ¿Cómo podemos saber qué tipo de registro elegir y que sea el más adecuado al desempeño que vamos a medir?

Para responder a la pregunta anterior, nos podemos apoyar en el diagrama de flujo que aparece ubicado al final de este tema.

Este diagrama de flujo nos lleva por una serie de caminos, que nos conducen a la elección del tipo de instrumento más apropiado. De tal manera, que podemos llegar a la decisión de utilizar un registro de productos permanentes, una simulación o un registro de actividades planeadas.

Si nuestro objeto de estudio, tal como lo aclaramos en la segunda unidad, a final de cuentas es el comportamiento humano, establecido dentro de parámetros precisos, a partir de cuyo establecimiento hablamos del desempeño laboral, y por otra parte, siendo un objeto de estudio difícil de analizar, podríamos entonces pensar, que sería difícil también la elección del registro apropiado de los anteriormente descritos. Si bien no existen criterios inflexibles y por tanto, únicos para definir la técnica que usaremos, si podemos mencionar algunas de las variables que podemos identificar en nuestras empresas y condiciones muy

particulares que intervienen y son dignas de tomar en cuenta para hacer una decisión:

- Características de la conducta (estudiadas en la Unidad II)
- Objetivo del registro
- Tiempo y facilidades de observadores
- Lugar o escenario de registro

RESUMEN

Podemos concluir así que, a través de los registros establecemos la medición de los desempeños o comportamientos en el momento presente o cuando ya se dieron.

EJERCICIO

Para cada uno de los siguientes comportamientos, elija el tipo de registro que considere más apropiado.

1. (Supervisor de Producción) Realiza un recorrido por todas (5) secciones de su departamento, en una hora diariamente, con la información sobre cargas de trabajo:

Registro _____

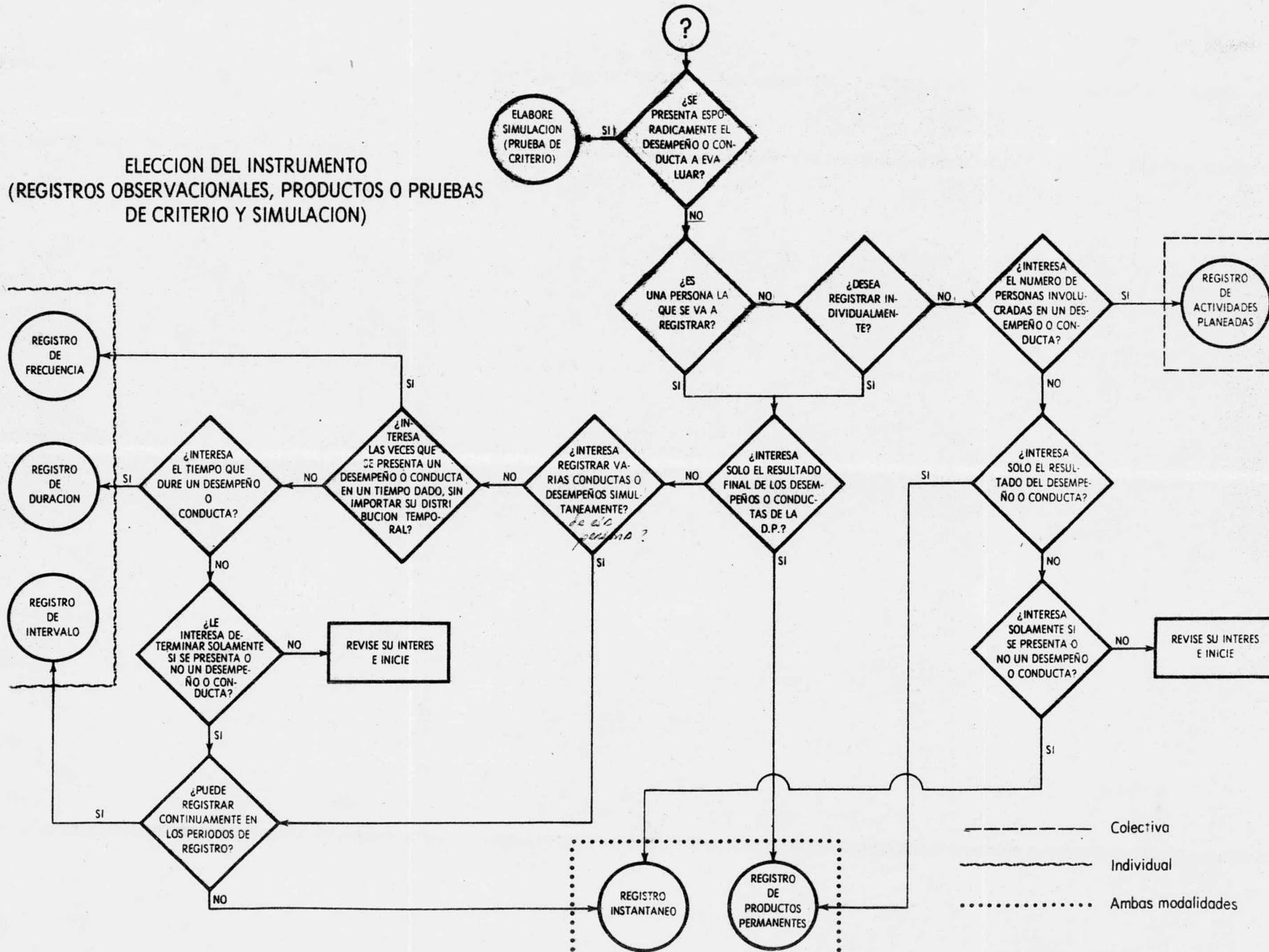
2. (Jefe de Oficina) Elabora por escrito, un proyecto para un tablero produc-trol, conteniendo la programación del año entrante, sobre las cargas de trabajo de sus subordinados. en 5 días.

Registro _____

3. (Jefe del Area) Reune a sus **subordinados una vez a la semana**, por dos horas, a partir de la información que le envía la Coordinación cada jueves de la semana.

Registro _____

ELECCION DEL INSTRUMENTO
(REGISTROS OBSERVACIONALES, PRODUCTOS O PRUEBAS DE CRITERIO Y SIMULACION)



UNIDAD IV

LA DESCRIPCION DE PUESTOS DE UN SUPERVISOR
O MANDO INTERMEDIO CON CRITERIOS OPERACIONALES

Elaborado por:

Lic. Humberto Patiño P.

Lic. Patricia Orozco V.

Servicio Nacional ARMO

JUNIO 1979

OBJETIVO - El participante describirá y analizará las definiciones del puesto.

INTRODUCCION

Los términos analizados y definidos con distintos significados en el documento se presentan en el anexo a fin de facilitar las conclusiones.

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD.- El participante elaborará una descripción de puesto de un supervisor o mando intermedio de su empresa, conteniendo todos los datos de identificación y elaboración descripción genérica y descripción específica. Los desempeños o conductas de esta última sección, deberán estar definidos operacionalmente, incluyendo condiciones de operación.

TEMA 1. SIGNIFICADO DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE UN PUESTO.

OBJETIVO.- El participante definirá por escrito, los términos descripción y análisis de puesto, sin error y de acuerdo a las definiciones del curso.

INTRODUCCION

Los términos análisis y descripción de puestos, han sido manejados con distintos significados a través del tiempo. En éste documento se presentan las definiciones que utilizaremos en lo sucesivo, a fin de unificar criterios y evitar posibles confusiones.

En las empresas, con frecuencia se manejan dos términos como sinónimos: **Análisis y Descripción de puestos**. Algunos autores por otra parte se refieren al "**análisis de puestos**" como el formato final, producto de la información que previamente se recabó.

Tenemos entonces, por un lado, el conjunto de actividades que desarrolla una persona, a fin de recabar, ordenar y plasmar por escrito la información que le sea proporcionada, ya sea por el ocupante del puesto y/o por el jefe inmediato de éste. Por otro lado, encontraremos el resultado de este trabajo, esto es, el documento final.

En lo futuro, nos referiremos al análisis de puestos, como la técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar (descomponer un todo en sus partes) la información de un puesto determinado; mientras que nos referiremos a la descripción de puestos como el documento final en el cual se encuentra esta información del puesto, en la que incluiremos datos

como: nombre del puesto, horario de trabajo y las conductas o desempeños que la persona realiza, o mejor dicho que DEBE realizar.

En la unidad número I, también se definió conductas o desempeños. Esta terminología la emplearemos para designar la totalidad de acciones observables y susceptibles de ser medidas, en lugar de emplear términos como son: responsabilidades, funciones, destrezas, capacidades, habilidades, actividades, deberes, actitudes, aptitudes, etc.

A pesar de los esfuerzos que han hecho los diversos autores, investigadores de las distintas profesiones, por jerarquizar éstos términos, ordenarlos, o de alguna manera definirlos, no existe en la actualidad un acuerdo general.

En determinado momento, el lector posiblemente desee emplear algunos de estos términos, con lo cual estaríamos de acuerdo, siempre y cuando sean definidos operacionalmente.

RESUMEN

El análisis de puestos que nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto específico. En tanto que la descripción de puestos es el documento final en el que encontramos esta información.

Una conducta o desempeño es la acción observable y por tanto medible que una persona puede emitir.

EJERCICIO

Sin consultar el material que usted acaba de leer, trate de definir los términos análisis y descripción de puestos.

BIBLIOGRAFIA

- E. Klingner, D. When the Tradicional Job description is not enough. Personnel Journal, abril 1979.

TEMA 2. PARTES QUE INTEGRAN UNA DESCRIPCION DE PUESTOS CON FINES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO O CONDUCTA LABORAL.

OBJETIVO.- El participante definirá por escrito y sin error, las características de cada parte de la descripción de puestos con fines de evaluación, de acuerdo a la bibliografía.

INTRODUCCION

En esta parte de la unidad, se determinarán los apartados de los que consta una descripción de puestos con fines de evaluación del desempeño laboral, a fin de determinar las características de ese formato que deben ser contempladas.

Una descripción de puestos, podemos decir que se encuentra integrada por tres partes fundamentales:

- a) Identificación del puesto y datos sobre su elaboración.
- b) La descripción genérica de los desempeños o conductas y,
- c) La descripción específica de éstos.

En los datos sobre la identificación de puesto se incluye información sobre: título o nombre del puesto, clave (en caso de que la compañía tenga algún número o letra especial, u otro símbolo para identificarle), ubicación (ya sea en el organigrama, número de piso del edificio, etc.), a qué gerencia, departamento, área o sección corresponde, que tienen autoridad directa en él, secciones, áreas, departamentos y puestos sobre los que tienen autoridad directa, otras áreas, departamentos secciones o puestos que tengan autoridad directa sobre él, horario de trabajo, nombre de las personas que proporcionaron la información. Los datos de elaboración sólo incluyen el nombre de la persona que elaboró la descripción de puestos y la fecha en que fue realizado.

Estos datos pueden variar, ya sea incluyéndose nuevos elementos o eliminándose otros, ya que dependiendo de las empresas, existen políticas o necesidades distintas.

En la parte correspondiente a la descripción genérica, los desempeños o conductas son definidos de manera breve. Con esto se quiere decir que en esta parte, se elabora un resumen de todas aquellas acciones que una persona debe desarrollar en su puesto. Es una síntesis de todo aquello que debe llevarse a cabo por la persona que lo ocupa.

En esta parte es conveniente enlistar los desempeños que aquí se describan de acuerdo al orden que se ejecutan, para facilitar su desglose posterior.

Tal vez la parte más relevante para la evaluación de los desempeños del personal, sea la descripción específica de éstos, ya que en ella encontraremos las definiciones operacionales de esas conductas o desempeños que posteriormente confrontaremos con el desempeño "real" de la persona, a fin de obtener nuestras evaluaciones. Las características fundamentales de esta parte de la descripción de puestos son: a) todos los desempeños o conductas que DEBEN llevarse a cabo en el puesto, son definidas operacionalmente, incluyendo las condiciones de operación por cada una.

Esto quiere decir que cada desempeño definido operacionalmente constará (como se vio en la unidad II) de un verbo que represente una conducta observable, la especificación de las condiciones de operación a partir de las cuales el empleado DEBE realizar el desempeño y finalmente, el nivel de eficiencia o niveles de eficiencia con que se espera que sea ejecutada la conducta o desempeño. Una segunda característica de esta parte de la descripción de un puesto, está constituida, b) por el ordenamiento que debe de ser dado a la totalidad de estas definiciones operacionales. Esta secuenciación puede obedecer a un orden cronológico, en el cual van anotando en la descripción de puestos los desempeños o conductas, como deben de ser ejecutadas: que se hace primero, el desempeño que se DEBE de realizar

en segundo lugar, etc,

Otro orden que les pueda ser dado en la descripción de puestos, es en base a la importancia que de acuerdo a políticas de la empresa sea establecido, en términos de las consecuencias que tenga el incumplimiento parcial o total de un desempeño o conductas para la empresa.

En los siguientes temas de la unidad se proporcionarán ejemplos, que coadyuven a la explicación de éste concepto.

RESUMEN

La descripción de puestos consta de tres partes: Identificación del puesto y datos sobre su elaboración, descripción genérica de los desempeños y conductas de un puesto y la descripción específica de estas.

En la identificación del puesto se encuentra información sobre el nombre del puesto, clave, departamento, área, sección a la que pertenece, que tienen autoridad sobre él.

Las características de la descripción genérica de los desempeños o conductas son: Esta parte forma el resumen o síntesis en que se pueden agrupar todas las acciones que se realizan en un puesto y por otra parte, el ordenamiento que se les dé a estos desempeños o conductas generales.

Las características de la descripción específica de estos desempeños o conductas son: a) Están definidas operacionalmente incluyendo las condiciones de operación y b) se encuentran secuenciados de acuerdo a cierta regla que puede ser, bien por el orden en que deben ejecutarse, o en términos de la importancia o políticas de la compañía.

TEMA 3. RECOPIACION DE INFORMACION PARA ELABORAR LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

Objetivo.- El participante mencionará por escrito, todas las alternativas para la recopilación de información para elaborar una descripción de puestos con fines de evaluación del desempeño laboral, de acuerdo al documento del curso.

Introducción.

En esta sección, se definen las tres alternativas que se sugieren, de acuerdo a este procedimiento de evaluación del desempeño laboral, para recabar información, y de esta manera proceder a elaborar la descripción de puesto. Se analizarán también los requisitos que se deben de contemplar cuando se haga uso de la entrevista por cuestionario, dándole en esta parte del documento mayor énfasis, ya que en secciones anteriores (temas de la unidad III) se determinó los procedimientos a seguir para observar sistemáticamente el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.

Ya que nuestra herramienta principal para poder conocer el desempeño laboral de una persona en su puesto de trabajo, es la descripción de puestos, surge la necesidad de estudiar las alternativas que suponemos de mayor utilidad para conocer lo que una persona debe de desarrollar en este puesto.

Cuando queremos elaborar la descripción de un puesto, debemos de tener presente que buscamos lo que DEBE de hacerse en un puesto de trabajo, constituido por la totalidad de desempeños o conductas que en el puesto, se espera que desarrolle cualquier persona que lo ocupe, esto es, analizamos al puesto, no a la persona. El análisis de lo que la persona hace lo obtenemos mediante la medición y evaluación del desempeño de las personas que ocupen ese puesto.

Para recabar esta información, y conocer lo que una persona debe hacer en su puesto y con qué requisitos, nos podemos valer de tres alternativas.

- a) Entrevista por cuestionario
- b) Registros observacionales
- c) Registro de productos permanentes

Sin embargo, surge la duda inmediatamente: ¿Cuándo debemos usar una alternativa, o cuándo emplearemos las tres, o cuándo usamos dos y cuáles serían?

Lo más conveniente es emplear la primer alternativa, esto es, la entrevista por cuestionario que realicemos con el jefe inmediato del supervisor o mando intermedio y otra entrevista por cuestionario con el ocupante del puesto.

Pero existirá la probabilidad en la cual, cuando queramos elaborar una entrevista por cuestionario con el jefe inmediato del mando intermedio, aquél nos diga, que lo que una persona debe de desarrollar en su puesto lo podemos obtener del desempeño que realiza el "mejor" de ellos, proporcionándonos su nombre y suplicándonos que del desempeño de esta persona, tomemos la información para elaborar la descripción de puestos. Ante esto, nos dirigimos ante la persona que se nos indicó, tratando entonces de llevar a cabo una entrevista dirigida con él.

Si por algún motivo no se le pudiese entrevistar, tendríamos que recabar información de alguna otra manera, ya sea mediante observación, o mediante el análisis de los registros de los productos permanentes o resultados de una ejecución. No entraremos en más detalle de estas dos técnicas, ya que fueron revisados en la unidad número III.

RÉSUMEN

Cuando queremos elaborar una descripción de puestos en la cual, se haga constar lo que la persona DEBE desarrollar al ocupar ese puesto de trabajo, nos valemos de tres alternativas fundamentales para recopilar esa información: a) Entrevista por cuestionario, aplicada al supervisor o mando intermedio y al jefe de éste, b) mediante registros observacionales y, c) los registros de productos permanentes o de resultados de los desempeños.

En el capítulo siguiente se desarrollará el procedimiento para la realización de entrevistas por cuestionario.

EJERCICIO

A continuación, mencione las alternativas para la recopilación de información en la elaboración de la descripción de puestos:

Bibliografía

- 1) Jiménez, O. A. Cómo entrenar en Selección por Objetivos.
Ed. Guadarrama Impresores.

TEMA 4. DISEÑO DE ENTREVISTA POR CUESTIONARIO CON FINES DE ELABORACION DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

Objetivo.- El participante elaborará por escrito, una guía para entrevista (de 10 preguntas mínimo), de acuerdo a los criterios establecidos en el curso.

Introducción.

Se programará el procedimiento para la recolección de información en la elaboración de la descripción de puestos. Presentándose un ejemplo de guía de entrevista. Se presenta además un método sencillo, para darle un enfoque experimental a la entrevista, esto es, a la recolección de datos que se haga a partir de un cuestionario, cuyas preguntas serán realizadas al supervisor o mando intermedio y al jefe de éste.

Centraremos nuestra atención entonces en la entrevista por cuestionario.

Esta técnica consiste en la elaboración de un documento en el cual se encuentren incluidas todas las preguntas que le debemos realizar a una persona para cumplir con nuestro objetivo, en este caso, todos y cada uno de los datos marcados en la descripción de puestos, y finalmente hacerle estas preguntas al supervisor o mando intermedio y a su jefe, las cuales nos servirán para obtener información y poder describir el puesto.

A medida que avanzamos en la recolección de información de una descripción de puestos, debemos de vigilar más cercanamente las preguntas que hagamos, ej: en los datos de identificación de un puesto, como lo es el título del puesto, es altamente probable que ante la pregunta de ¿qué título tiene

este puesto?, se nos conteste la nomenclatura del mismo. Sin embargo cuando estamos recabando la descripción genérica de los desempeños y más aún, cuanto estamos recabando información para la descripción específica de éstos, es menos probable que ante la pregunta que formulemos, se nos proporcione lo que queremos, dicho en otras palabras, SE NOS PROPORCIONE LO QUE QUEREMOS CON LOS REQUISITOS QUE LO NECESITAMOS. Y es en este punto donde adquiere vital importancia el manejo del "procedimiento de análisis para derivar a desempeños o conductas observables".

Se debe de cuidar entonces, que en la guía o cuestionario de entrevista se encuentre: a) Los distintos datos y los requisitos con que los necesitamos y b) la pregunta o preguntas que emplearemos para recabar esta información.

Esto quiere decir que una parte del cuestionario de entrevista está integrado por el mismo formato de descripción de puesto y los cuestionamientos que vayamos a realizar a las personas que tengan más probabilidades de garantizar el obtener la información como la necesitamos.

Cuando este material lo tengamos listo, procederemos a realizar la entrevista por cuestionario.

A continuación presentamos un cuadro en el cual se especifica los apartados de descripción genérica y específica de los desempeños o conductas en una descripción de puestos, las características o elementos de cada una y alguna de las preguntas que podemos emplear para elaborar el cuestionario de entrevista. No se incluye la parte de "datos de identificación y elaboración" ya que no es ahí, en donde se presentan los mayores problemas para recabar la información.

Descripción Genérica

Características o elementos

- Síntesis de desempeños o conductas (lo que se "debe" de hacer).

Preguntas

- Podría decirme brevemente en qué consiste el trabajo que debe desarrollarse?

A manera de síntesis o resumen, qué se debe de hacer en este puesto? Me podría dar de manera general, qué se espera que una persona haga en este puesto? Me puede hacer un bosquejo de lo que se tiene que realizar en el puesto.?

- Orden en que deben de ejecutarse.

- En el orden en que me proporcionó la información, es como se debería de hacer? Podríamos pasar a secuenciar la información?

Descripción Específica

Características o elementos

- Desempeños o conductas
 - a) Verbos que representen acciones observables.

Preguntas

- Podríamos empezar a desglosar a desempeños muy concretos de cada parte de la información anterior? Me gustaría que ahora entráramos a derivar los desempeños que componen cada parte de la descripción genérica. Ahora, pasemos a descomponer el todo en sus partes.

(No debe de sentirse preocupado el entrevistador, si ante las preguntas anteriores ha obtenido información adicional a las definiciones operacionales como en esta parte de la descripción se deben establecer. La sección anterior es la primer aplicación que hacemos con el entrevistado del "procedimiento de análisis para obtener desempeños observables", visto en la unidad No.II. Este procedimiento, o en otras palabras, las preguntas anteriores tiene usted que volvérselas a elaborar al entrevistado, ante cada información "vaga o ambigua" hasta que obtenga verbos QUE REPRESENTEN DESEMPEÑOS O CONDUCTAS OBSERVABLES.)

b) **Condiciones de operación**
(Las siguientes preguntas se realizan para cada desempeño o conducta observable obtenida.)

- Cómo sabe la persona que ya debe realizar el desempeño? A alguna hora tiene que iniciar? A partir de que información (verbal, escrita, visual), maquinaria o equipo electromecánico, herramienta materiales y papelería; debe realizarlo?

(Aquí el entrevistador debe tener en cuenta que las condiciones de operación que le esté proporcionando el entrevistado, son las que deberían de existir en el puesto, que pueden ser distintos a las que existen, ya que al momento de hacer la medición del desempeño del personal que ocupa el puesto, esta diferenciación nos permitirá distinguir, si el hecho de que una persona no realice ese desempeño o conducta, con los niveles de eficiencia que se estén pidiendo, es debido a falta de Capacitación y Adiestramiento, o por la deficiencia en las condiciones de operación, esto es, que no tenga "todo" lo que la descripción de puesto marque que "deba" tener y en la oportunidad (horario) que se requiere, para desempeñar eficientemente su puesto).

(Niveles de eficiencia (por cada desempeño o conducta)

. Duración

. Topografía

. Latencia

. Secuencia

. Frecuencia

. Productos permanentes o resultados del desempeño.

- De este desempeño "x" que se debe de realizar en el puesto: no debe de exceder la persona que ocupa el puesto de algún período de tiempo determinado? hay un tiempo determinado para realizarlo?

¿En qué lugar lo debe de realizar?

A partir de que tenga "todo" para realizarlo, cuánto tiempo máximo debe de emplear para iniciar a desarrollarlo? En cuánto tiempo después de que le den las órdenes de be desempeñarlo?

Fue obtenido al ordenar los desempeños o conductas.

Cuántas veces debe de hacerlo y en qué tiempo? ¿con un máximo de cuántos errores?(y en qué consisten para poder contarlos al momento de la medición y evaluación del desempeño).

Especificaciones de términos cuantitativos de la calidad del resultado o producto.

(Esta sección es la más delicada, en términos de que sin esta información, o más técnicamente dicho, sin niveles de eficiencia por desempeño o conducta, NO se podrá medir y evaluar ese comportamiento, al momento en que lo esté ejecutando la persona. También debe tener presente el entrevistador, que en las compañías y organizaciones, a los supervisores o mandos intermedios, tienen mínimo un nivel de eficiencia por desempeño. En el caso remoto que no se contara con él, puede preguntarse cuestiones como las siguientes para que la empresa lo defina, o me-

por dicho "se dé cuenta" que sí lo tiene: ¿y más o menos, o en promedio, o aproximadamente, qué tiempo debe tardarse, o cuántos errores debe tener, o.....etc.; repitiéndose las preguntas.)

Además del análisis anterior que se hizo, en cuanto al procedimiento a seguir para elaborar por un lado, la guía para la entrevista, y por el otro, el cómo enfrentar ciertos problemas que comúnmente se presentan (como cuando nos den información poco precisa) merece resaltar el hecho de que el tipo de vocabulario o léxico empleado, varía dependiendo de la organización y de las características de la gente. Motivo por el cual, al llevarse a cabo una entrevista por cuestionario, se recomienda hacerlo con un "enfoque experimental", con esto se quiere decir: Si ante ciertas preguntas, el escucha o entrevistado no proporciona la información que desea (la cual ya se ha precisado con anterioridad), necesitamos PROBAR con nuevas preguntas, y verificar los resultados obtenidos. Además de lo anterior, es recomendable que se apunten las preguntas nuevas que se hagan, al momento de la entrevista, las cuales, obviamente no hayan sido consideradas en el cuestionario inicial, a fin de que el evaluador o entrevistador vaya elaborando un banco de reactivos, dependiendo de las características de la persona entrevistada, giro de la empresa, etc. Y esto ayudará en futuras ocasiones al evaluador, cuando trate de elaborar descripciones de puesto en condiciones similares.

RESUMEN

El cuestionario para entrevista que se empleará para recabar información y elaborar la descripción del puesto de las personas cuyos desempeños van a evaluarse consta de: a) los distintos datos que se piden en la forma de la descripción de

TEMA 5. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE UNA DESCRIPCION DE PUESTOS CON FINES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO O CONDUCTA LABORAL

Objetivo.- El participante identificará por escrito, el procedimiento para la elaboración de una descripción de puestos con fines de evaluación, a partir de un problema proporcionado por escrito y con ayuda del diagrama de flujo.

INTRODUCCION

En esta parte final de la unidad, se resumen los pasos básicos y necesarios para elaborar una descripción de puestos con criterios operacionales. Para esto se presenta un diagrama de flujo en el cual se esquematizan estos pasos.

Además, se anotan otra serie de consideraciones adicionales con respecto al tópico de descripción de puestos.

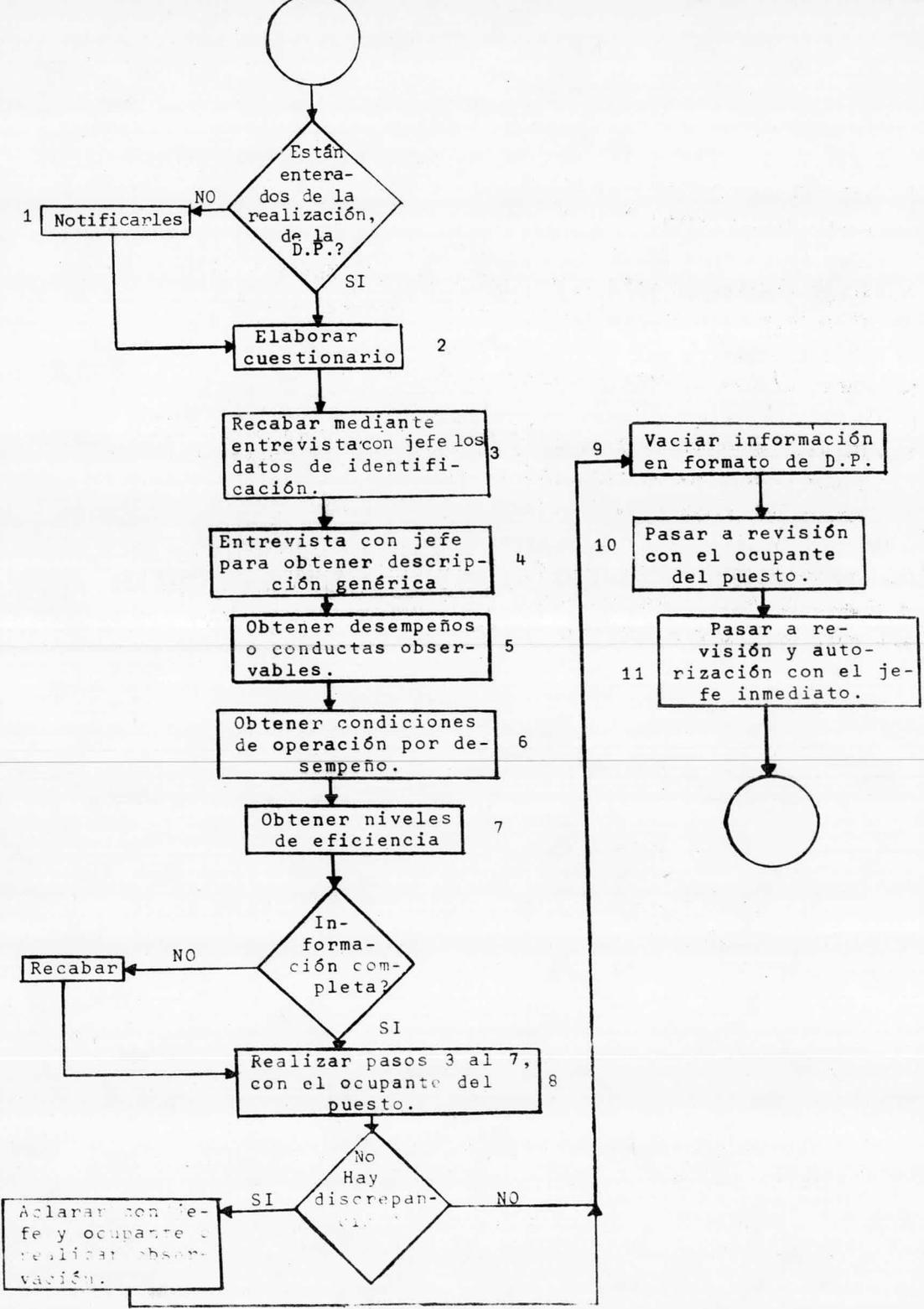
Si en el sentido estricto de la frase, desearamos presentar los pasos para la elaboración de una descripción de un puesto, estaríamos de acuerdo en que básicamente tendría dos: a) Escribir en máquina o en letra de molde, la información que ya nos dieron y suponemos que es completa y b) Pasar a revisión final con el ocupante del puesto y a revisión y autorización con el jefe inmediato o la persona que ocupa ese puesto.

Sin embargo pongámonos a pensar en la diferencia sutil que se presenta, si hablamos del procedimiento para analizar un puesto, o en otros términos, el procedimiento para ir descubriendo o definiendo un puesto. Si desde este punto quisieramos establecer una serie de pasos, la secuencia nos quedaría de la siguiente manera:

1. Informar de la realización del análisis y descripción de puestos, al jefe inmediato de las personas a evaluar y al ocupante u ocupantes del puesto.
2. Elaborar el cuestionario para entrevista que como ya vimos incluya a) Datos que esperamos obtener de la descripción de puestos (título, desempeños, etc.), incluyendo las características o elementos de cada parte de la descripción y, b) las preguntas que emplearemos.
3. Realizar la entrevista por cuestionario con el jefe inmediato, para que nos proporcione los datos de identificación del puesto.
4. Realizar la entrevista por cuestionario con esta misma persona para recabar el resumen o descripción genérica de los desempeños o conductas que se deben realizar en el puesto.
5. Realizar la entrevista por cuestionario con este jefe inmediato, para obtener la información sobre desempeños o conductas representadas por verbos que indiquen acciones observables, mediante el procedimiento de análisis.
6. Mediante entrevista por cuestionario obtener condiciones de operación o ejecución de cada desempeño o conducta.
7. A través del mismo procedimiento, recabar la información sobre niveles de eficiencia por desempeño o conducta.

8. Entrevistar por cuestionario al ocupante del puesto y realizar mismos pasos 3 al 7.
9. Si no existiesen discrepancias en la información, vaciar la información en el formato de descripción de puestos.
10. Pasar a revisión con el ocupante del puesto y,
11. Pasar a revisión y autorización con el jefe inmediato del supervisor o mando intermedio, cuyo desempeño posteriormente se medirá y evaluará.

Si los pasos anteriores los representáramos a través de un diagrama de flujo, nos quedaría de la siguiente manera, los pasos para analizar y elaborar la descripción de un puesto:



Como podemos ver, la principal diferencia con otras descripciones de puestos utilizadas, radica en la cantidad y detalle de la información incluida.

Las ventajas de elaborar una descripción de puestos con estas características, radica en:

- a) Cada desempeño o conducta, establece las condiciones en las que se debe evaluar al ocupante del puesto, calificándose o evaluándose esa conducta o desempeño, de acuerdo al procedimiento de pruebas de criterio (que se verá en la unidad V).
- b) A partir de cada definición operacional, puede obtenerse el mismo objetivo de aprendizaje, al momento de elaborar un curso, por deficiencias en adiestramiento y capacitación que la persona tenga.
- c) Podemos derivar el contenido de los cursos de adiestramiento y capacitación a partir de cada definición operacional.
- d) Se probabiliza más la selección de medios para la instrucción.
- e) Podemos planificar la evaluación del aprendizaje.
- f) Están determinados con precisión, previa elección, de los requisitos que queremos pedir que se cumplan, por las personas que aspiren al puesto, del interior o exterior de la empresa, esto es, es necesaria esta información para la Selección de personal.
- g) En base a los resultados de la evaluación del desempeño laboral, se cuenta con la información necesaria para poder

establecer consecuencias administrativas como:

- Transferencia y promoción
- Sueldos y salarios
- Sistemas de incentivos
- Capacitación y adiestramiento

Por otra parte, entre las desventajas de contar con descripciones de puesto, con estos criterios operacionales, se cuentan:

- a) Cualquier cambio en las condiciones de operación y en los niveles de eficiencia, requerirán modificar la descripción de puestos.
- b) Cada puesto, en tanto no sea igual a otro(s), requiere de su propia descripción.
- c) Algunos desempeños o conductas de los puestos, no tienen estándares de ejecución medibles.
- d) Es más tardado el análisis y descripción de un puesto.

Finalmente, se harán dos consideraciones que pueden provocar dudas en el evaluador: 1) Hasta qué nivel de desglose o fineza tenemos que llevar la descripción específica de los desempeños o conductas de un puesto y 2) Si tuviésemos dudas entre, si una información proporcionada es parte de la descripción genérica de la descripción, o por el contrario, debemos de indicar esta información en la descripción específica. ¿Cómo podemos tomar una decisión?

Con respecto al punto número uno, podemos decir que la información de la descripción genérica debemos desglosarla hasta que contemos con desempeños o conductas que sean designadas

por verbos que representen acciones observables y que mínimo tengan un nivel de eficiencia.

En tanto que para el punto dos, podemos decir que la diferencia entre la descripción genérica y específica de los desempeños que una persona lleve a cabo en su puesto, sólo está dada en función del tiempo, esto es, la información se recaba en momentos distintos. De esta manera la descripción genérica de las acciones que una persona en su puesto debe desarrollar, es sólo una guía que el evaluador tiene para garantizar que se desglosen todos los desempeños o conductas que se deben de hacer en un puesto de trabajo. Si en un momento dado, un evaluador puede directamente elaborar la descripción específica, puede hacerlo, ya que la descripción genérica de los desempeños o conductas de un puesto, NO se toma en consideración para medir o evaluar el desempeño real del personal.

RESUMEN

El procedimiento para analizar y elaborar la descripción de un puesto se encuentra representado en el diagrama de flujo dentro del documento de este puesto, el cual consta de 11 pasos. Se determinan además, las ventajas y desventajas que se presentan al analizar y describir un puesto con los criterios que en esta unidad se estudian.

EJERCICIOS

Trate de imaginarse dos situaciones que en su empresa se le vayan a presentar al momento de analizar y describir un puesto de trabajo y, con ayuda del diagrama de flujo, elabórelos por escrito:

- Juárez, H.J.M. Una Nueva Técnica en la Selección de Personal. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1978.
- Pérez, Z.L., Rodríguez, C.T., Nava, C.V. y Patiño, P. H. La Descripción de Puesto en las Actividades de Adiestramiento y Capacitación. A.R.M.O. (inédito), febrero 1979.
- Rodríguez, S.J. Evaluación de un Procedimiento para Incrementar la Eficacia Laboral de un Grupo Secretarial. Tesis Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1979.

UNIDAD V

SIMULACION O PRUEBAS DE CRITERIO
PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO
LABORAL

Elaborado por:

Lic. Patricia Orozco Vázquez

Lic. Humberto Patiño Peregrina

SERVICIO NACIONAL ARMO

JUNIO 1979

Prueba:

Instrumento

Criterio:

Clase de comportamiento

Simulación:

Representación

características

incluyendo

Simulación

o Prueba de

Criterio:

Es un instrumento

de tipo

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD. - El participante elaborará una simulación o prueba de criterio de comportamiento o desempeños de un supervisor o mando intermedio de su empresa, a partir de la descripción de puestos, de acuerdo al procedimiento del curso.

Prueba de

criterio a

Norma:

Es aquella que

con respecto

lugar

Evaluación:

Es la comparación

de un

Reactivo:

Es una

de tipo

de operación

GLOSARIO DE TERMINOS

Prueba: Instrumento de evaluación.

Criterio: Clase de comportamientos o desempeños.

Simulación: Representación de un desempeño, manteniendo las características de la definición operacional, incluyendo condiciones de operación.

Simulación
o Prueba de

Criterio: Es un instrumento de evaluación mediante el cual se ubica o localiza el evaluado con respecto a una clase de comportamientos o desempeños definidos operacionalmente (criterio). Ejem. Descripción de Puesto con criterios operacionales.

Prueba Re-
ferida a

Norma: Es aquella que ubica la ejecución del evaluado con respecto a la ejecución de un grupo de evaluados.

Evaluación: Es la comparación de los datos obtenidos en medición contra un criterio de "excelencia o correcto".

Reactivo: Es una situación representativa de un desempeño definido operacionalmente, incluyendo condiciones de operación.

TEMA 1. DEFINICION Y VENTAJAS DE LA SIMULACION O PRUEBA DE CRITERIO.

Objetivos.- El participante:

- . Identificará por escrito, el significado de simulación o prueba de criterio, a partir de las definiciones proporcionadas, de acuerdo al curso.
- . Mencionará por escrito, las ventajas de la simulación o prueba de criterio con respecto a las pruebas referidas a norma, sin error y de acuerdo al material del curso.

INTRODUCCION

Los resultados obtenidos en la unidad anterior, es decir, la Descripción de Puestos elaborada a partir del puesto de un supervisor o mando intermedio, nos van a permitir establecer el marco de referencia apropiado para proceder a realizar la evaluación. Si recordamos el término evaluación, decimos que es la comparación de los datos obtenidos en medición contra un criterio de "excelencia o correcto".

En la evaluación se van a considerar únicamente aquellos desempeños que desarrolla el empleado en su puesto, tomando en consideración los niveles de ejecución y las condiciones necesarias para desarrollar dicho desempeño. Estas características deben estar perfectamente establecidas en la descripción de puesto.

De esta manera, al establecer la comparación entre lo que la persona desempeña actualmente, y lo establecido en su descripción de puestos, podremos determinar aquellas conductas que no se desempeñan en el nivel deseado.

Los sistemas utilizados para medir el desempeño actual, son los registros observacionales y de productos permanentes. Otro sistema que nos permite hacer la medición es la simulación o prueba de criterio.

La simulación o prueba de criterio es un instrumento de evaluación mediante el cual se ubica o localiza al evaluado con respecto a una clase de comportamientos o desempeños definidos operacionalmente (criterio).

Dentro de una simulación o prueba de criterio, los reactivos o preguntas a utilizarse son un reflejo preciso de la conducta o desempeño, es decir, incluyendo el nivel de eficiencia y las condiciones en que se requiere desarrollar ese comportamiento.

De tal manera que en el momento en que tenemos establecida nuestra descripción de puestos, con criterios operacionales, prácticamente ésa sería nuestra simulación o prueba de criterio.

Como su propio nombre lo indica, la simulación es cuando a la persona que evaluamos le proporcionamos todas las condiciones para desarrollar un desempeño y que fueron establecidas en la D.P., pero que debido tal vez a cuestiones de temporalidad (el desempeño es esporádico y, o ya se dio o aún se encuentra lejano en el tiempo), no puede ser evaluado en el momento presente. Entonces es necesario utilizar un instrumento que nos permita evaluar dicho comportamiento, o sea, la simulación o prueba de criterio.

Para realizar las evaluaciones, también han sido utilizadas las pruebas referidas a norma, sin embargo, las pruebas de criterio presentan las siguientes características:

- a) Evalúa la totalidad de una clase de desempeños o conductas. Esto es que si una prueba de criterio va a evaluar 10 desempeños, los reactivos de esa prueba deben cubrir los 10 desempeños establecidos. En el caso de las pruebas de norma sólo muestrean los desempeños que pretenden evaluar.
- b) Demanda del evaluado que ejecute el tipo de desempeño o comportamiento, con el nivel de eficiencia y las condiciones de operación que la definición operacional establece. Es decir, no se le va a pedir que ejecute más ni menos de lo establecido en la definición operacional. Las pruebas referidas a norma no se apegan a este criterio, a menudo piden más de lo que se va a evaluar.
- c) Es un esquema descriptivo, sin ambigüedades. Nos precisa en forma clara, que es lo que puede o no puede hacer el evaluado. Las pruebas referidas a norma, lo que presentan es la comparación de la ejecución del evaluado, con respecto a las ejecuciones de otros evaluados.
- d) No utiliza necesariamente para evaluar un reactivo por desempeño o conducta, a veces, son necesarios más de un reactivo ^a para evaluar un comportamiento. Las pruebas referidas a norma, como solo muestrean, a veces utilizan un reactivo o ninguno por desempeño.
- e) Enfoque limitado en cuanto al número de desempeños o conductas a evaluar. Si establecemos adecuadamente esto es, condiciones y niveles de eficiencia, el desempeño a evaluar, no se requerirán más de 6 reactivos por desempeño. En las pruebas de norma al no saber específicamente qué evaluamos, no sabemos con precisión cuántos serían los reactivos necesarios.

RESUMEN

La simulación o prueba de criterio es el instrumento de evaluación mediante el cual ubicamos al evaluado con respecto a una clase de comportamientos definidos operacionalmente.

Es el instrumento que nos permitirá saber con precisión que hace o no hace el evaluado y con respecto a la totalidad de los desempeños que nos interesa medir.

BIBLIOGRAFIA

- Rodríguez, S.J. "Evaluación de un Procedimiento para Incrementar la Eficacia Laboral de un Grupo Secretarial" Tesis profesional para obtener la Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1979.
- Popham, W.J. Practical Criterion Referenced Measures for Intra-state Evaluation. Educational Technology. May, 1978 pp. 19-23
- Hambleton, R.K. et al. Criterion - Referenced Testing and Measurement: A Review of Technical Issues and Developments. Review of Educational Research. Winter, 1978, Vol. 48 No. 1 pp. 1-47.
- Popham J.W. Well-Crafted Criterion - Referenced Tests. Educational Leadership Nov. 1978 pp. 91-95.
- Dilendik, J.R. Assumptions Underlying Criterion Referenced Assessment are Educationally Sound. Education Vol. 99 No. 1 pp. 89-96.

- Popham, J.W. & Husek, T.R. Implications of Criterion - Referenced Measurement. Journal of Educational Measurement. Vol. 6 No. 1 Spring, 1969 pp. 1-9.
- Priestley, J. & Nassif, P.M. From here to Validity: Developing a Conceptual Framework for Test Item Generation in Criterion - Referenced Measurement. Educational Technology Feb/1979 pp. 27-32.

TEMA 2. ELABORACION DE SIMULACIONES

Objetivos.- El participante:

- . Mencionará por escrito, todos los pasos que componen el procedimiento de elaboración de simulaciones de acuerdo a la metodología del curso.
- . A partir de dos ejemplos de comportamientos o desempeños de un mando intermedio, elaborará una simulación o prueba de criterio de acuerdo a la metodología del curso.

Introducción.

Como mencionamos en el tema anterior, otro de nuestros sistemas para medir el desempeño laboral actual, es la simulación o prueba de criterio. Hemos revisado la definición de simulación o prueba de criterio y las ventajas que presenta frente a las pruebas referidas a norma. Nuestra pregunta ahora es: ¿Cómo se elabora una simulación?

En el tema anterior, establecimos que nuestra descripción de puesto con criterios operacionales es, en sí misma, una simulación o prueba de criterio. De ahí que, si al elaborarla lo hicimos apegándonos al procedimiento establecido en la unidad anterior, habremos ganado tiempo.

Sin embargo, para verificar nuestra actividad anterior, se recomienda seguir los siguientes pasos del Procedimiento para la Elaboración de Simulaciones:

1. Determinar qué comportamientos o desempeños no fueron medidos por registros observacionales o de productos permanentes. Es decir, cuando por situaciones de tiempo, el

desempeño no se presenta en el momento de la evaluación, o aún no existan productos permanentes de dicho desempeño.

2. Verificar que estén definidos operacionalmente (incluyendo condiciones de operación). Los comportamientos deben estar especificados claramente con verbo observable, nivel de eficiencia y condiciones de operación, para así tener nuestro marco de referencia contra el cual comparar el desempeño actual.
3. Simular para cada desempeño, manteniendo las características de la definición operacional (tipo de conducta, nivel de eficiencia y condiciones). Para aquellos desempeños que no pudimos medir, establecemos las condiciones necesarias para poder evaluarlos.
4. De no poderse simular de acuerdo a las condiciones que marca la D.P., elegir las condiciones que más se asemejen a las descritas en la D.P.
5. Revisión final de la simulación. Verificar que contenga un verbo observable, nivel de eficiencia y condiciones de operación.

Como una actividad posterior, a la elaboración hay que determinar la confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para evaluar la ejecución del desempeño, en la simulación.

Se recordamos nuestra definición de confiabilidad, que es la exactitud con que un método, prueba, técnica o instrumento mide, independientemente de lo que mida; en la simulación será que todas las situaciones que establezcamos en la prueba midan el mismo desempeño o comportamiento a evaluar.

Validez.- Decíamos que es el grado en que un método, prueba, técnica o instrumento mide, lo que se pretende medir. La calidad de la simulación, está determinada por el grado en que refleja en su contenido, el desempeño para el que fue derivada, es decir, incluyendo las condiciones de operación y nivel de eficiencia.

Es así que, no debemos perder de vista el hecho de que nuestras simulaciones deben ser muy semejantes a lo establecido en la D.P., ya que a medida que dichas simulaciones se alejen más de lo descrito en la D.P., su confiabilidad y validez irá disminuyendo.

La medición más confiable y válida, es aquella que se efectúa cuando la persona está desarrollando un "x" comportamiento en el puesto de trabajo. Cuando realizamos una simulación y mantenemos todas las condiciones de operación y nivel de eficiencia establecidos, la evaluación es confiable y válida, pero sin olvidar que la situación es diferente. Si en una simulación no podemos mantener todas las condiciones y nivel de eficiencia, la evaluación irá perdiendo confiabilidad y validez.

Esta es la razón por la cual nuestros reactivos o situaciones de simulación deben asemejarse en su totalidad, a lo descrito en la D.P.

Los reactivos son un conjunto de situaciones representativas de un desempeño definido operacionalmente, incluyendo sus condiciones de operación y que se asemejen más a lo establecido en la D.P.

Por ejemplo, si con los registros observacionales y de productos permanentes, no pudimos evaluar el desempeño de elaborar

un plan con la distribución de las cargas de trabajo para el año siguiente, porque dicho plan se elaborará dentro de 5 meses, tenemos identificado un desempeño para evaluarlo por una simulación o prueba de criterio.

RESUMEN

Vemos entonces que, después de haber seguido el procedimiento de elaboración de simulaciones, tendremos elaborado el instrumento que nos permitirá evaluar aquellos desempeños que no hayan sido evaluados. Asimismo, no debemos olvidar que la D.P. con criterios operacionales con fines de evaluación del desempeño, es nuestra mejor prueba de criterio o simulación.

Ejercicio

Supongamos que a usted le interesa medir el desempeño de un supervisor elaborando un reporte de accidentes de su área de trabajo.

Ese reporte lo debe elaborar cada 15 días y en un tiempo máximo de una hora, conteniendo todos los accidentes ocurridos en su área en la quincena pasada. Usted está en el octavo día y le interesa evaluarlo ahora. ¿Cómo sería la simulación que emplearía para evaluarlo en dicho desempeño?

Bibliografía

- Popham, W. J. Practical Criterion Referenced Measures for Instate Evaluation. Educational Technology. May 1978 p.p. 19-23.

- Hambleton, R.K. et al, Criterion Referenced Testing and Measurement: A Review of Technical Issues and Developments, Review of Educational Research Winter, 1978, Vol. 48, No.1 p.p. 1-47.
- Popham, J. W. Well Crafted Criterion Referenced Test. Educational Leadership. Nov. 1978. p.p.91-95.
- Dilendik, J.R. Assumptions Underlying Criterion Referenced Assessment are Educationally Sound Education, Vol. 99, No. 1, p.p. 89-96.
- Popham, J.W. & Husek, T.R. Implications of Criterion Referenced Measurement. Journal of Educational Measurement. Vol. 6, No. 1. Spring, 1969. pp.1-9.
- Priestley, M. and Nassif, P.M. From here to Validity: Developing a Conceptual Framework for Test Item Generation in Criterion-Referenced Measurement. Educational Technology. Feb. 1979 p.p. 27-32

UNIDAD VI

INFORME FINAL DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO O CONDUCTA LABORAL.

Elaborado por:

Lic. Humberto Patiño P.

Lic. Patricia Orozco V.

SERVICIO NACIONAL ARMO

JUNIO 1979

El participante deberá elaborar un informe final...

El informe debe contener los apartados y resultados establecidos...

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD.- El participante elaborará un informe final conteniendo las evaluaciones de los desempeños o conductas de dos mandos intermedios de su empresa. Deben contener todos los apartados y resultados establecidos en el documento del curso.

El informe debe contener los apartados y resultados establecidos...

El informe debe contener los apartados y resultados establecidos...

El informe debe contener los apartados y resultados establecidos...

El informe debe contener los apartados y resultados establecidos...

El informe debe contener los apartados y resultados establecidos...

TEMA 1. APARTADOS DEL INFORME FINAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO O CONDUCTA LABORAL.

OBJETIVO.- El participante mencionará por escrito, todos los apartados que componen un informe de evaluación del desempeño o conducta laboral, de acuerdo a la información del curso.

INTRODUCCION

En este tema, se definen los apartados o secciones en que se divide un informe final de evaluación del desempeño o conducta laboral. Definiendo algunos conceptos relativos al tema.

Un informe, en el concepto de Hay y Lesicar (Business Report Writing, Richard D. Irving, 1957), "es un documento en el que una persona presenta información a otra, por lo general para auxiliarle en la resolución de un problema". Es el resultado de una investigación de hechos que servirá de guía para tomar decisiones a aquél que maneja o dirige alguna actividad.

Un reporte es una presentación de información de hechos dirigido a una audiencia o lector particular con objeto de mejorar un propósito específico.

Con estas simples definiciones podemos empezar a identificar elementos que se consideran necesarios en un informe o reporte de evaluación del desempeño laboral.

Para precisar la naturaleza y características de un informe técnico y la manera de elaborarlo, es imprescindible referirse a los métodos generales de la investigación, analizando cada una de las etapas que la misma ha de correr.

En lo posible, deberá indicar con toda precisión el tiempo,

lugar y fuente que corresponde a cada elemento de información, de modo que quienes deseen utilizar los datos en diferentes contextos y combinaciones, puedan entender de la mejor manera posible. las circunstancias en que aquéllos se obtuvieron. El informe deberá guardar un ordenamiento tal, que nos permitan visualizar la forma en que se realizó la evaluación del desempeño o conducta laboral y los resultados que fueron obtenidos en cada etapa de la investigación.

Analizaremos algunos de los apartados que se consideran relevantes para el cumplimiento del objetivo del informe, distando mucho este "modelo" del ideal, ya que cada empresa debe estar consciente de la necesidad de adaptarlo o adecuarlo a las condiciones muy específicas y a necesidades particulares de ella.

Los apartados de este tipo de informe lo constituyen:

- Título del trabajo
- Elaboró y fecha
- Índice o cuadro de materias
- Antecedentes o Introducción
- Resumen o sumario
- Desarrollo de la evaluación
- Resultados de evaluación
- Observaciones y
- Anexos.

RESUMEN

En este primer tema de la última unidad, se definieron los apartados que debe contener un informe final de evaluación del desempeño o conducta laboral, integrado por: Título de trabajo, quién elaboró y la fecha, índice o cuadro de materias, antecedentes o introducción, resúmenes o sumario, desarrollo de

valuación, resultados de la evaluación, observaciones y anexos.

EJERCICIO.

Sería conveniente, que en esta parte del curso, empezará usted a determinar los apartados de informe de evaluación del desempeño laboral, que usted crea que más se vayan a ajustar a las condiciones y necesidades de su compañía.

BIBLIOGRAFIA

- Centro Nacional de Productividad, A.C. Estructura y Redacción de Informes Industriales. México: 1966
- American Management Association. Writing Reports that work; Programmed Instruction Course, U.S.A.: 1969
- Gutiérrez, R.; Sánchez, J. Metodología del Trabajo Intelectual México: Ed. Esfinge, 1975.
- Martínez, I. Prácticas de Psicología Experimental. Mexico: U.N.A.M., Fac. de Psicología, 1976.
- Patiño, P. H. Procedimiento para la Revisión de Informes de Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. México: A.R.M.O. (inédito), 1978.

TEMA 2. RESULTADOS DE CADA APARTADO EN EL INFORME FINAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO O CONDUCTA LABORAL.

OBJETIVO.- El participante describirá por escrito, los resultados que corresponden a cada apartado del informe de evaluación, a partir de la información proporcionada en el evento.

INTRODUCCION

A continuación se explica los resultados que se presentan en cada uno de los apartados del informe final de evaluación del desempeño laboral. Anexándose algunas formas para el conglomerado de datos.

Ahora procederemos a bosquejar las informaciones que se recomienda se incluyan a cada uno de los apartados del informe final de evaluación del desempeño laboral:

- Título: Evaluación del desempeño laboral del sistema "x" (departamento, área, sección o puestos), de la empresa "x".
- Elaboró: Persona o personas que lo realizaron, puestos que ocupan dentro de la empresa y fecha de la investigación. En caso de ser externo el investigador, anotar el despacho o compañía a la que pertenece.
- Índice o Cuadro de Materias: Enumerar como es obvio, las partes del informe indicando el número de las páginas en que se encuentra cada una de ellas. Al igual que en el título general.
- Antecedentes o Introducción: Sirve para iniciar al lector en la lectura del escrito...conecta al lector con el tema y facilita desde el principio una comprensión global del mismo. En esta parte es adecuado anotar la información que responda a las preguntas: ¿Qué le dio origen a la evaluación?

¿Con qué objetivo se está evaluando? (selección de personal, determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, promociones, etc.)

- Resumen o Sumario: La finalidad del resumen consiste en proporcionar una rápida y sintética visión del resultado de la investigación realizada, al ejecutivo o ejecutivos a quienes vaya dirigido el informe, con el fin de ahorrarle tiempo si no pudieran o desearan leer, por el momento su contenido. El resumen ha de contener, por tanto, los elementos indispensables para llenar esta finalidad y abarcará una explicación breve de la investigación efectuada y, seguidamente el resultado obtenido en ella, de donde se extraerán conclusiones o recomendaciones, las cuales si son muy breves, pueden figurar al final del resumen, sin perjuicio de desarrollarlas, con la amplitud que requieran, al final del texto del informe.

- Desarrollo de la Evaluación (Contenido o Cuerpo del Informe): En él figurará, paso a paso, toda la investigación efectuada, clasificada, como ya se ha dicho por materias o puntos analizados.

La parte central del trabajo está compuesta por un conjunto de capítulos que exponen, de una manera ordenada, el tema investigado.

El orden debe ser lógico, de tal manera que al final del primero pueda aludirse a la necesidad de tratar el segundo, y así sucesivamente.

Los títulos de los capítulos deben estar seleccionados de acuerdo con el tema contenido, y también de manera sugestiva. Algunos títulos contienen ya la proposición que se va explicar en el desarrollo del capítulo.

De esta manera le describe al lector de la forma más exacta posible lo que se hizo en la investigación. Si esta sección no es clara, el resto del trabajo descansará sobre un fundamento muy endeble.

Incluirá entonces esta sección del informe, las técnicas y procedimientos empleados, como lo son: mediante registros observacionales, registro de productos permanentes y simulaciones, en caso de haberse hecho, desglosando las condiciones (materiales, herramientas, etc.) que se le dieron a la persona para evaluarla y el desempeño alcanzado por ella.

- Resultados de evaluación: Ya que en esta parte se encuentra la información con la cual se tomarán decisiones sobre promociones, selección de personal, determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, entre otras, es entonces de vital relevancia, no sólo reportar en este apartado a la persona cuyos desempeños fueron evaluados en términos de la medición y evaluación realizada, ya que si bien esto nos permite identificar a las personas que no alcanzan los niveles de eficiencia esperados o requeridos, lo que no nos permite es identificar cuáles de esas personas que NO desempeñan bien las actividades o conductas de su puesto se deba a falta de adiestramiento y capacitación y por otro lado, si el hecho de que los desempeños que se esperaban, fueron obstaculizados por otras variables distintas a falta de adiestramiento y capacitación, como lo son: maquinaria en mal estado, el hecho de que la persona no reciba a tiempo la papelería e información necesaria para desempeñar sus actividades. Impidiendo estos factores que la persona evaluada se desempeñe eficientemente en su puesto. En resumen, la persona "sabe" desempeñar las actividades de su puesto, pero posiblemente no tiene las condiciones de ejecución necesarias y/o con los criterios que sean requeridos por el puesto, por tanto, estas diferencias que obtengamos entre el desempeño "real" y el "requerido" no se decrementarán o solucionarán con adiestramiento y capacitación, sino mediante alguna otra medida (cambio de maquinaria, reestructuración de métodos y procedimientos de trabajo, políticas salariales, etc.)

El evaluador entonces, deberá también diferenciar estas dos situaciones, al reportar los resultados de la evaluación del desempeño.

De ahí, la importancia de que se cuente en la descripción de puestos, con las condiciones de operación por desempeño o conducta, de tal forma que se tome en cuenta al evaluar, a estas condiciones.

En este momento vale la pena recordar que cuando se mida el desempeño "real" que tiene una o varias personas, podemos hacerlo:

- a) Al momento que se encuentre realizando la actividad "normalmente", en cuyo caso, la persona deberá tener las condiciones de operación que marca la descripción de puestos, pudiendo medir por registros observacionales o por productos permanentes.
- b) Si la actividad que vamos a evaluar, se va a realizar en una fecha en la cual no podamos registrar al momento en que se vaya a presentar, se tendrá que hacer una simulación, apegándose a las condiciones de operación que marca la descripción de puestos, en cuyo caso tendremos que proporcionar al evaluado la papelería, información, herramientas, materiales y equipo, a partir de las cuales desempeña la actividad la persona. Registrando observacionalmente o por productos permanentes, y
- c) Si por determinadas limitaciones al momento de hacer la simulación, no se pueden respetar las condiciones de operación que marca la descripción de puestos para esa actividad, elegir las condiciones de operación más cercanas a las marcadas por la descripción de puestos.

- Ante estas alternativas y, especialmente en el inciso c),

debemos de tener presente, que si la persona no realiza adecuadamente el desempeño o conducta a evaluar, será debido en parte, a que no disponía de las condiciones de operación idóneas. Siendo entonces una limitación de las condiciones en que llevamos a cabo la evaluación, reportando esta situación en este apartado del informe de evaluación.

A continuación presentamos dos formas de conglomerado de datos para la presentación de los resultados de evaluación. Una, en base a un mismo desempeño o conducta evaluada por distintas personas y la segunda, en base a las conductas o desempeños evaluados por persona:

Departamento, área o sección: _____

Desempeño o conducta evaluada: (definición operacional)

Evaluó: _____ Fecha: _____

Nombres de personas evaluadas

Nombres de personas evaluadas						

Niveles de eficiencia alcanzados.....

Se evaluó en las condiciones en que marca la....
D.P.?
(Anotar sí o no)

En caso de que no se hayan alcanzado los niveles de eficiencia, anotar aquellas condiciones de operación o ejecución, que por motivos ajenos al evaluador y al evaluado no se hayan podido cumplir, tal como estaba previsto en la D.P. o en la simulación. (A fin de distinguir cuando se deba a falta de Adiestramiento y Capacitación y cuando a otros factores, como lo es que no tuvieron las herramientas y materiales establecidos, y que puedan ocasionar que la persona no haya alcanzado los niveles de eficiencia deseados).

Personas que no alcanzaron los niveles de eficiencia:

Condiciones de operación que no se cumplieron:

Departamento, sección, área: _____

Nombre de la persona evaluada: _____

Evalúo: _____ Fecha: _____

Desempeños o Conductas:

Desempeños o Conductas:							
/ / / / / / / /							

Niveles de eficiencias alcanzados.

Se evaluó las condiciones en que marca la D.P.? (si o no)

En caso de que no se hayan alcanzado los niveles de eficiencia, anotar aquellas condiciones de operación o ejecución, que por motivos ajenos al evaluador y al evaluado no se hayan podido cumplir, tal como estaba previsto en la D.P. o en la simulación. (A fin de distinguir cuando se deba a falta de Adiestramiento y Capacitación y cuando a otros factores, como lo es que no tuvieron las herramientas y materiales establecidos, y que puedan ocasionar que la persona no haya alcanzado los niveles de eficiencia deseados).

Desempeño o conducta:

Condiciones de operación que no se cumplieron:

- Observaciones: Recomendaciones del evaluador y siguientes etapas de evaluación.
- Anexos: Todos aquellos materiales que por su extensión no puedan o no deban figurar en el cuerpo del informe pero que sean útiles para comprender los resultados obtenidos y permitan tener una idea clara y detallada del problema estudiado, y también de la forma como se llevó a cabo la investigación.

Así, se pueden adjuntar en esta última sección, gráficas, tablas, descripciones de puesto, cuestionarios de entrevistas, y en general todas las formas que se hayan utilizado para la evaluación.

RESUMEN

Se explicó cada apartado y la información que se debe incluir en cada uno.

Finalmente se presentaron dos formas para el conglomerado de datos, recordándose al lector, que estas deben de ser adaptadas de acuerdo a las necesidades de su propia organización.

BIBLIOGRAFIA

- Centro Nacional de Productividad, A.C. Estructura y Redacción de Informes Industriales. México: 1966
- American Management Association. Writing Reports that Work; Programmed Instruction Course. U.S.A.: 1969.
- Gutiérrez, R.; Sánchez, J. Metodología del Trabajo Intelectual. México; ed. Esfinge, 1975.
- Martínez, I. Prácticas de Psicología Experimental. México:

Universidad Nacional Autónoma de México, Fac. de Psicología
1976.

- Patiño, P. H. Procedimiento para la Revisión de Informes de Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. México: ARMO (inédito), 1978.
- Nava, C. V. M., Patiño, P. H. y Rodríguez, C. J. F. Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. México: ARMO (inédito), febrero 1979.

ANEXO 3: EVALUACION PRE-POST-CURSO (CUESTIONARIO Y HOJA DE RESPUESTAS).

CURSO-ASESORIA: EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL
PRUEBA: PRE- POST-CURSO

Instrucciones

El siguiente cuestionario presenta una serie de reactivos relacionados con todos los temas de las unidades del curso-asesoría Evaluación del Desempeño Laboral.

Los objetivos del presente cuestionario, son los siguientes:

- a) Identificar conocimientos relacionados con el evento.
- b) Identificar la efectividad de la instrucción.

De ninguna manera pretende evaluarlo a usted.

Lea las preguntas antes de resolverlo. No conteste sobre este formato, sino en la hoja de respuestas que le proporcionará el instructor. En el caso de no poder contestar la respuesta de alguna pregunta, continúe con las siguientes y después regrese a la anterior.

Dispone de 45 minutos para resolver este cuestionario.

Cuestionario

1. De la siguiente lista conteniendo las seis partes del sistema de capacitación y adiestramiento, subraye aquel o aquellos en donde se evalúa el desempeño laboral:
 - a) Planeación de la Capacitación y Adiestramiento.
 - b) Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación.
 - c) Elaboración del Programa
 - d) Habilidad del Programa
 - e) Ejecución de los eventos de Capacitación y Adiestramiento.
 - f) Evaluación del Adiestramiento y Capacitación.
2. Describa brevemente todas las ventajas de la evaluación del desempeño laboral, basado en el análisis conductual, con res-

pecto a los procedimientos tradicionales para evaluarlo.

3. ¿Cuáles son los componentes de una definición operacional del desempeño o conducta de una persona?
4. En la hoja de respuestas se presentan ocho actividades de distintos puestos, en empresas de producción y de servicios. Enliste aquellos verbos que representen desempeños o comportamientos observables.
5. Se presentan en la hoja de respuestas cuatro actividades del puesto de supervisor o mando intermedio en empresas de producción y de servicios. Enliste los verbos que representen desempeños o comportamientos observables.
6. Desglose a mínimo dos desempeños o comportamientos observables, las siguientes actividades vagas: checar, organizar, asesorar y colaborar. De acuerdo al procedimiento de análisis.
7. Anote todas las clases de niveles de eficiencia (criterios de ejecución, estándares, nivel de rendimiento) que pueden tener los desempeños o conductas de una persona, a partir de las cuales establecemos los sistemas de evaluación.
8. A partir de los desempeños o comportamientos de los distintos puestos, proporcionados en la hoja de respuesta, en las preguntas 4 y 5 de esta prueba (12 en total): a) subraye los niveles de eficiencia; estándares o criterios de ejecución, y b) de aquellos desempeños que no tengan, elabore mínimo tres niveles de eficiencia, estándares o criterios de ejecución.
9. Anote tres tipos de condiciones de operación (herramientas, materiales, etc.), a partir de los cuales las personas llevan a cabo su trabajo.

10. Con las oraciones que ha trabajado en los reactivos 4, 5 y 8 (12 desempeños): a) subraye las condiciones de operación (materiales, herramientas, información, etc.), que cada una de ellas tenga. Si usó para subrayar en el reactivo 8 pluma, use lápiz o viceversa y b) de aquellos desempeños que no tengan condiciones de operación, elabore una condición de cada tipo para cada uno de ellos.
11. De las cuatro actividades de un mando intermedio que se presentan en la hoja de respuestas, definalos operativamente. Cada actividad deberá contener: a) dos desempeños o comportamientos observables, por actividad; b) una condición de operación de cada tipo por actividad y c) dos niveles de eficiencia.
12. Identifique anotando la letra que corresponda a la definición de cada uno de los términos que se presentan en la hoja de respuestas.
13. Defina qué es un registro de desempeño o conducta de una persona.
14. Mencione los tres tipos de registros de desempeño o conducta de una persona.
15. Mencione los pasos para registrar observacionalmente, y para registrar por productos permanentes.
16. Defina los términos descripción y análisis de puesto.
17. Defina las características de cada parte de la Descripción de puestos.
18. Nombre las alternativas que hay (técnicas, métodos, etc.)

para recopilar información, para elaborar una Descripción de Puestos.

19. Elabore una guía de entrevista, para elaborar una descripción de puestos.
20. En el diagrama de flujo que el instructor le proporcionará, identifique la secuencia de pasos (poniéndoles número) que usted seguiría para elaborar una descripción de puestos, si se le presentase la siguiente situación en una empresa:
"Se le llama a usted para que elabore la descripción de puestos de un mando intermedio (Supervisor de Oficina). La persona que lo llama, le aclara que no podrá entrevistar al jefe del supervisor".
21. Mencione las ventajas que tiene la simulación o prueba de criterio con respecto a las pruebas referidas a norma.
22. Mencione todos los pasos que componen el procedimiento para elaborar simulaciones.
23. En la hoja de respuestas se presentan dos ejemplos de desempeños o conductas que un mando intermedio realiza en su puesto de trabajo. Elabore una prueba de criterio o simulación para cada uno de ellos.
24. ¿Cuáles son los apartados de los que consta un informe de evaluación del desempeño laboral?
25. Describa los resultados que correspondan a cada apartado de un informe de evaluación del desempeño laboral.

HOJA DE RESPUESTAS DE LA PRUEBA:

PRE ___ POST ___ CURSO

Fecha: _____ Participante _____

Instructor _____

1. a) Planeación de la Capacitación y Adiestramiento.
- b) Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación.
- c) Elaboración del Programa.
- d) Habilitación del Programa
- e) Ejecución de los eventos de Capacitación y Adiestramiento
- f) Evaluación del Adiestramiento y Capacitación.

2. _____

3. _____

4. .El ayudante de limpieza, con una franela sacude los escritorios de la oficina de 7 a 8 de la mañana.
- .El jefe de oficina elabora por escrito, una relación sobre los tiempos extras del personal de su sección, dentro de los 10 primeros días del mes siguiente, a partir de los reportes de cada subordinado.
- .A partir de la información proporcionada, por el director, el coordinador general convocará por escrito, a una junta informativa con los coordinadores de las secciones, dos días después de haber recibido la información.
- .El ayudante de mantenimiento, revisa las máquinas periódicamente.

.El asesor de la Dirección General vigila la ejecución apropiada de los sistemas de comunicación de la empresa.

.El gerente administrativo registra en el tablero productivo, los períodos de vacaciones del personal a su cargo, cada trimestre y antes del día 20.

.De acuerdo a los objetivos de producción anuales, al recurso humano de la empresa, a la capacidad de las máquinas, el supervisor elabora por escrito un programa de producción mensual, conteniendo las especificaciones del producto, especificaciones de la operación, operario que lo realizará y tiempos parciales de producción.

.El ayudante de almacén, registra diariamente en el cuaderno de "salidas", todo el material que proporcionó a otras secciones, a partir de las requisiciones de material.

5. .El supervisor de producción, opera durante 5 minutos, las máquinas "X", "Y", "Z" de su sección diariamente, para verificar el estado de estas máquinas.

.El supervisor de control de calidad orienta a su nuevo personal.

.El jefe de la Oficina de Relaciones Públicas colabora en la selección de su personal.

.El jefe de Contabilidad elabora por escrito el reporte mensual de pagos pendientes, a partir de los contra recibos de las distintas compañías, el día 30 de cada mes, a las 9:00 A.M.

6. Checar: _____
Organizar: _____
Asesorar: _____
Colaborar: _____

7. _____

8. a) Subraye los niveles de eficiencia.....
b) Elabore mínimo tres niveles de eficiencia, estándares o criterios de ejecución que no los tengan:

9.

10. a) Subraye las condiciones de operación.....
b) Elabore una condición de cada tipo para cada uno que no tenga:

11..El supervisor de mantenimiento verifica las composturas hechas a la sumadora.

.El jefe de cobranza analiza las cuentas por cobrar.



. El jefe de archivo reubica los expedientes mal archivados.

. El supervisor de control de calidad mejora los métodos de control de calidad.

12. a) Es el grado en que un método, prueba, técnica o instrumento mide, lo que se pretende medir. MEDICION
- b) Es la exactitud con que un método, prueba, técnica o instrumento mide, independientemente de lo que mida. CONFIABILIDAD
- c) Es un instrumento de evaluación mediante el cual se ubica o localiza al evaluado con respecto a una clase de comportamientos o desempeños definidos operacionalmente (criterio). VALIDEZ
- d) Es el procedimiento por el cual asignamos números a las propiedades de los objetos de acuerdo con reglas. PRUEBA DE CRITERIO O SIMULACION.
- e) Establece el grado de errores de interpretación que han sido controlados.

13.

14.

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____

19. a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____
f) _____
g) _____
h) _____
i) _____
j) _____

20. Conteste en el diagrama de flujo.

21. _____

22. _____

23. a) El supervisor de producción de una empresa fabricante de muebles, programa la producción.
b) El coordinador de Investigación resuelve los problemas que se le presenta a un investigado.

24. _____

25. Describa los resultados que correspondan a cada apartado de un informe de evaluación del desempeño laboral

ANEXO 4: PRUEBA DE REQUISITOS (CUESTIONAR
RIO Y HOJA DE RESPUESTAS).

CURSO-ASESORIA: EVALUACION
DEL DESEMPEÑO LABORAL

Prueba de Requisitos

Instrucciones:

El siguiente cuestionario presenta una serie de reactivos relacionados con los conocimientos que usted ya tiene, y los cuales se encuentran íntimamente relacionados con el aprendizaje que pretendemos que obtenga en este curso.

Esta información nos permitirá adecuar las condiciones, ejercicios, ejemplos y conocimientos del curso, a sus circunstancias, es decir, a lo que usted ya sabe del tema.

Lea con atención los reactivos y contéstelos en la hoja para respuestas que le proporcionará el instructor.

Cuestionario:

- I.- Escriba por lo menos 10 actividades o desempeños de un supervisor o mando intermedio de una empresa de producción o de servicios (dependiendo del tipo de empresa en que usted trabaja).
- II.- Los mandos intermedios de una empresa, tienen entre sus labores, la de servir (subraye la respuesta en la hoja de contestaciones):
- III.- A partir de qué elementos, materiales, herramientas, recursos y/o información, se vale el supervisor para hacer su trabajo.
- IV.- Mencione por lo menos tres nombres de puestos a nivel de mandos intermedios.
- V.- ¿En qué consiste el análisis y la descripción de un puesto?
- VI. Mencione por lo menos una ventaja para la empresa, para el empleado y para el jefe de esta persona, de tener descripción de puesto.
- VII.- Anote mínimo una técnica y explique el procedimiento utilizado, para evaluar el desempeño laboral de una persona.

VIII.- Subraye mínimo dos utilidades de los resultados obtenidos en una evaluación del desempeño.

IX.- Mencione dos utilidades de un informe.

Instrucciones:
El siguiente cuestionario debe ser respondido por los estudiantes de la asignatura de Psicología, quienes han cursado el curso de Psicología del Trabajo y el curso de Psicología del Deporte.
Este cuestionario tiene como finalidad evaluar el grado de conocimiento que los estudiantes tienen sobre los conceptos de Psicología del Trabajo y Psicología del Deporte.
Las respuestas deben ser dadas de forma clara y concisa.
Cada pregunta tiene una sola respuesta correcta.
El tiempo máximo para responder es de 30 minutos.
Cuestionario:
I.- Escriba por lo menos dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.
II.- Mencione dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.
III.- Mencione dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.
IV.- Mencione dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.
V.- Mencione dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.
VI.- Mencione dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.
VII.- Mencione dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.
VIII.- Mencione dos utilidades de un informe de evaluación de desempeño.

HOJA DE RESPUESTAS DE LA PRUEBA DE
REQUISITOS

Fecha: _____ Nombre del Participante: _____

Nombre del Instructor: _____

Nota: De preferencia para contestar, use letra de molde. En caso de que los espacios no le alcancen para su(s) respuesta(s), continúe al reverso de la hoja, anotando el número de la pregunta.

- I. 1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

- II. a) Como enlace entre la Dirección de la empresa y los asesores de la misma.
b) Como enlace entre los niveles auxiliares u operativos y los niveles superiores de la organización.
c) Las dos anteriores.

III. _____

IV. _____

V. _____

VI. _____

VII. _____

- VIII. 1. Para determinar necesidades de adiestramiento y capacitación.
2. Para fijar precios a la materia prima.
3. Para calificaciones de méritos.
4. Para promociones.
5. Para selección de personal
6. Para seguridad industrial.

IX. _____

ANEXO 5: GUIA DE PRESENTACION PARA LOS PARTICIPANTES.

GUIA DE PRESENTACION DE LOS PARTICIPANTES.

A continuación se presentan una serie de puntos, los cuales servirán de guía para la presentación de informaciones de cada participante.

Fundamentalmente esta presentación de los participantes nos permitirá:

a) Disponer las condiciones para que los participantes empiecen a interactuar, es decir, presenten conductas (definidas como cualquier manifestación observable de una persona) que probabilicen el alcance de los objetivos de aprendizaje. Ejemplo de de esto lo tenemos, en la práctica de campo que se realizará, la cual demandará en ocasiones labores de equipo y qué mejor que desde esta presentación, existan esas actividades o conductas.

b) Nos permite también, elaborar ejemplos o situaciones para cada tema, unidad o sección del curso, apegadas a las condiciones de cada participante, esto es, se utilizará la información de los participantes, para plantear situaciones relevantes a los temas de nuestros objetivos de aprendizaje.

Estos datos son:

- 1) . Nombre del participante
- 2 . Puesto que ocupa, antigüedad y empresa
- . Bosquejo de actividades que desempeña
- . Cursos recibidos
- . Hobbies e intereses
- 3 . Informaciones adicionales que el participante comente (ej. trabajos desarrollados).

Instrucciones para el Participante:

"Para iniciar el evento, deseamos tener conocimiento de una serie de informaciones de cada uno de ustedes, las cuales nos permitirá elaborar ejemplos, comparaciones y diferenciaciones para esquematizar los temas del curso, que están apegadas a las condiciones de cada uno de ustedes. Significando también una oportunidad para que ustedes empiecen a conocer a sus compañeros e interactuar con ellos.

Se agruparán en equipos de "n" personas (el instructor lo decide en base al número total de participantes, por ejemplo, si son 15, no podrá formar equipos de dos personas, pero sí de tres); cada integrante del equipo proporcionará información sobre estos apartados (el instructor puede anotarlos en el pizarrón o rotafolio) al resto del equipo y así sucesivamente cada participante de cada uno de los equipos lo hará. Si las personas que estén escuchando de cada equipo, desean preguntar acerca de los puntos antes referidos, lo podrán hacer.

Cada integrante dispone de cinco minutos para hablar. Al terminar todos de proporcionar información, cada participante de los equipos, presentará a uno de sus compañeros, ante el grupo completo".

En esta parte de la presentación de los participantes, el instructor, proporcionará las Hojas de Registro ARMO, para que sea llenada, así como hojas blancas y plumón para cada participante, para que anote su nombre (o como desee que se dirijan a él) y el participante lo pegará en un lugar visible de su pupitre o mesa.

El tiempo total destinado a esta sección del evento es de 45 minutos.

ANEXO 6: CONVENIO CONDUCTUAL.

CONVENIO CONDUCTUAL

El convenio o contrato conductual es una técnica utilizada para mantener o incrementar aquellas acciones de las personas de un grupo, que favorezcan o faciliten el logro de uno o varios objetivos que los miembros de este grupo, tengan en común. También incluye entonces, la eliminación o decremento de las conductas y acciones de las personas de un grupo que obstaculice el logro o alcance de esos objetivos que el grupo mantiene como comunes.

La técnica involucra fundamentalmente entonces: Definir aquellas conductas o desempeños "deseables" o que probabilicen el alcance de las metas grupales, y las "indeseables" que puedan obstaculizar y, por otro lado, qué se va a hacer cuando unas u otras se presenten, esto es, cuál es la consecuencia o contingencias que se le hará seguir al desempeño o conducta deseable o indeseable de una persona, con objeto de incrementar o sostener la aparición de las primeras y disminuir o eliminar a las segundas.

En el caso de nuestro curso, entonces, podemos conjuntamente definir tanto los desempeños, conductas, acciones, deseables de los participantes e instructores y las que no lo son. También conjuntamente podemos definir, qué se hará, en el momento en que las no deseables aparezcan y así poder facilitar el que alcancemos todos los objetivos de nuestro curso.

A manera de ejemplo, diremos que entre las conductas deseables se encuentran generalmente aceptadas por todos, la: puntualidad, participación verbal (dudas, ejemplos), etc.

Pero ahora es tiempo, de llevar a la práctica lo enunciado:

DESEABLES	CONTINGENCIAS O CONSECUENCIAS
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

INDESEABLES	CONTINGENCIAS O CONSECUENCIAS
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

NOTA: Recuerde que es necesario definir claramente las acciones o desempeños (conductas) y los eventos reforzantes o aversivos.

Espere indicaciones adicionales del instructor. El tiempo estimado para este convenio es de 20 minutos.

ANEXO 7: ACETATOS DEL CURSO.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO-ASESORIA

AL FINALIZAR EL EVENTO, EL PARTICIPANTE MEDIRÁ (EVALUARÁ) EL DESEMPEÑO LABORAL DE DOS SUPERVISORES O MANDOS INTERMEDIOS DE SU EMPRESA, A PARTIR DE UNA PRACTICA DE CAMPO Y DE ACUERDO A LA METODOLOGIA DEL CURSO.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO-ALESORIA

AL FINALIZAR EL CURSO, EL PARTICIPANTE:

- DEFINIRÁ OPERACIONALMENTE (POR ESCRITO E INCLUYENDO ELABORACIONES DE OPERACION), CUATRO ACTIVIDADES DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO.
- REGISTRARÁ (POR ESCRITO) LAS CARACTERÍSTICAS DE CINCO COMPORTAMIENTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO A PARTIR DE UN VIDEOTAPE.
- ELABORARÁ UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO DE SU EMPRESA.
- ELABORARÁ UNA SIMULACIÓN O PRUEBA DE CRITERIO DE COMPORTAMIENTOS O DESEMPEÑOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO.
- ELABORARÁ UN INFORME FINAL DE LAS EVALUACIONES DE LOS DESEMPEÑOS O CONDUCTAS DE LOS SUPERVISORES O MANDOS INTERMEDIOS.

UNIDADES Y TEMAS DEL CURSO-ASESORIA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO LABORAL (E.D.L.)

UNIDAD I. ANTECEDENTES:

1. SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN
2. EL ENFOQUE O APROXIMACIÓN DE LA E.D.L.

UNIDAD II. DEFINICION OPERACIONAL DEL DESEMPEÑO O COMPOR-
TAMIENTOS DE UN SUPERVISOR O MANDOS INTERMEDIOS
Y LAS CONDICIONES DE OPERACION DE ESTE PUESTO.

1. SIGNIFICADO DE DEFINICIÓN OPERACIONAL
2. EL COMPORTAMIENTO O DESEMPEÑO OBSERVABLE DE UN SUPERVI-
SOR O MANDO INTERMEDIO.
3. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS PARA OBTENER DESEMPEÑOS O CON-
DUCTAS OBSERVABLES.
4. LOS NIVELES DE EFICIENCIA DE LOS DESEMPEÑOS O COMPOR-
TAMIENTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO.
5. LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN DE LOS DESEMPEÑOS O CONDC-
TAS DE UN PUESTO.

UNIDAD III. REGISTROS DEL DESEMPEÑO LABORAL.

1. LA VALIDEZ Y LA CONFIABILIDAD EN LOS RESULTADOS DE UNA MEDICIÓN.
2. SIGNIFICADO DE REGISTRO.
3. CLASIFICACIÓN DE REGISTROS.
4. REGISTROS OBSERVACIONALES Y DE PRODUCTOS PERMANENTES.
5. ELECCIÓN DEL TIPO DE REGISTRO.

UNIDAD IV. LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO CON DEFINICIONES OPERACIONALES.

1. SIGNIFICADO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.
2. PARTES QUE INTEGRAN UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO (D.P.) CON FINES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O CONDUCTAS.
3. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA ELABORAR UNA D.P.
4. DISEÑO DE ENTREVISTA POR CUESTIONARIO CON FINES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O CONDUCTA LABORAL.
5. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA D.P. CON FINES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

UNIDAD V. SIMULACION O PRUEBAS DE CRITERIO PARA EVALUAR EL
DESEMPEÑO LABORAL:

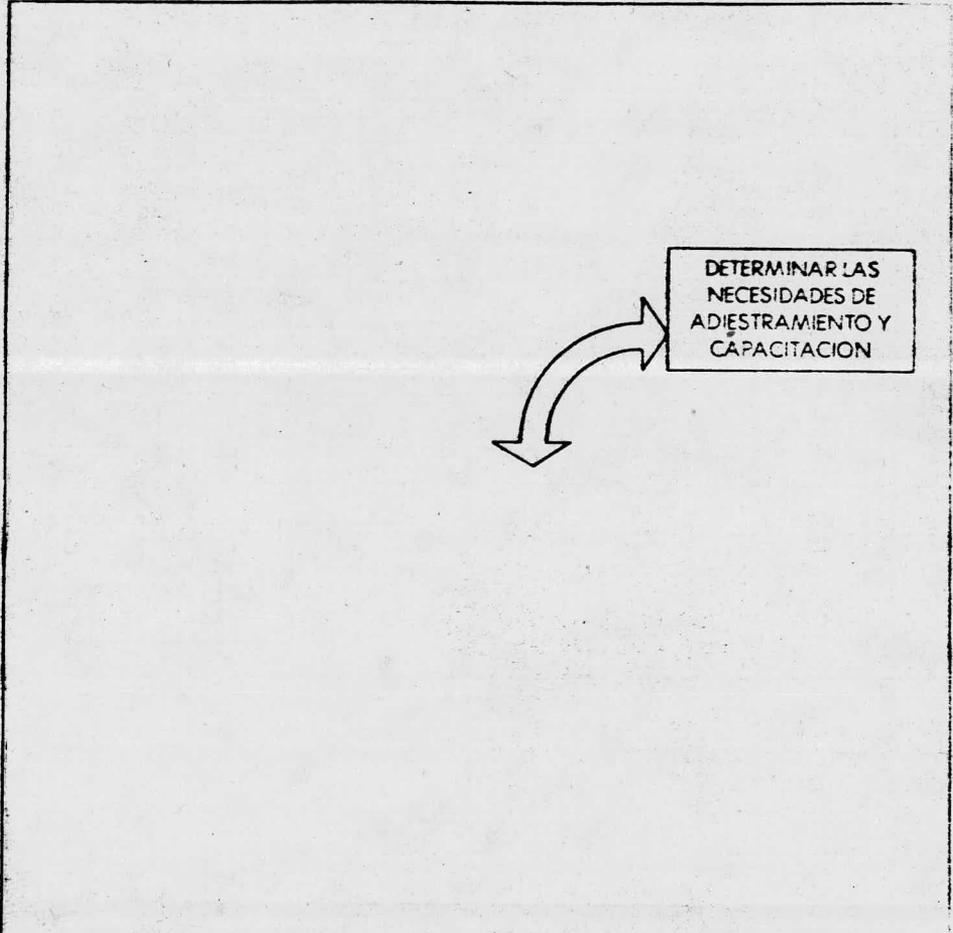
1. DEFINICIONES Y VENTAJAS DE LA SIMULACIÓN O PRUEBA DE
CRITERIO.
2. ELABORACIÓN DE SIMULACIONES.

UNIDAD VI. INFORME FINAL DE EVALUACION:

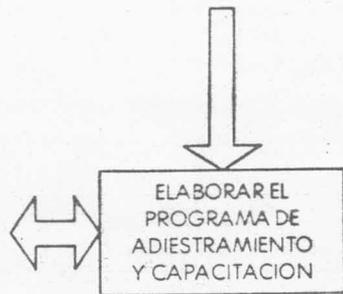
1. APARTADOS DEL INFORME.
2. RESULTADOS EN CADA APARTADO.

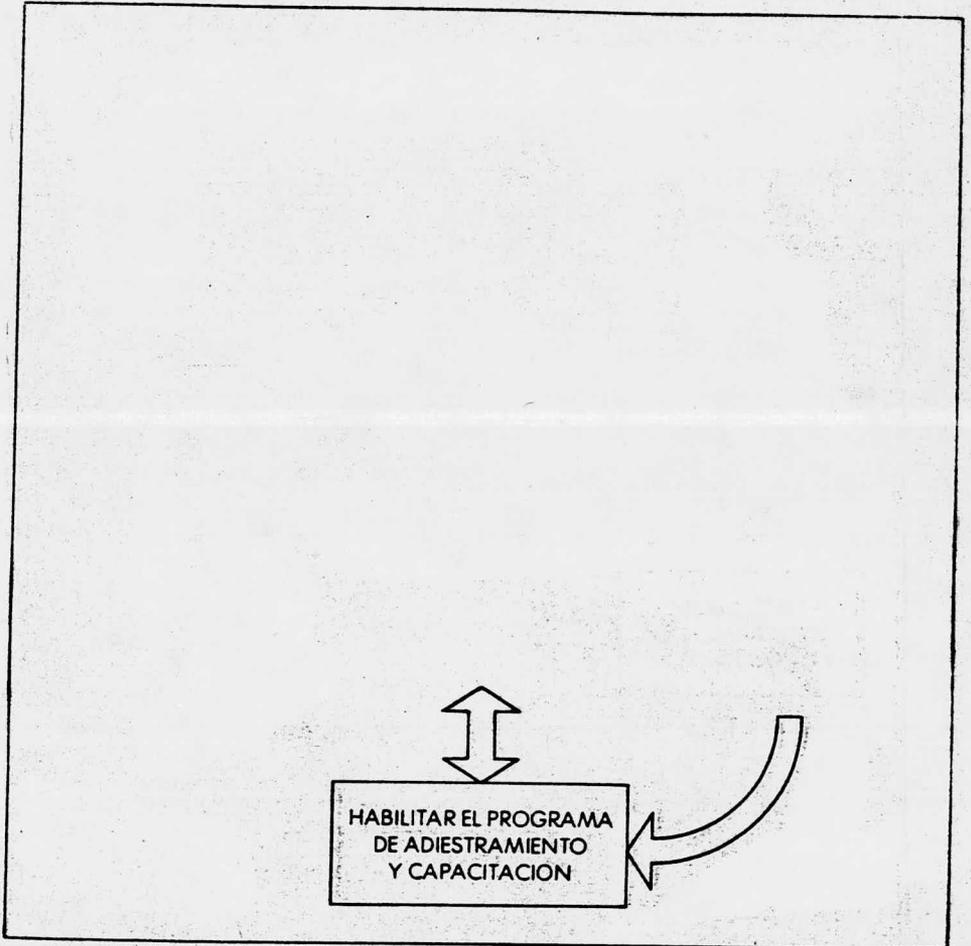
SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

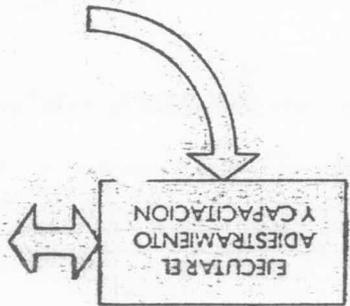
PLANIFICAR
LA FUNCION
ADIESTRAMIENTO
Y CAPACITACION



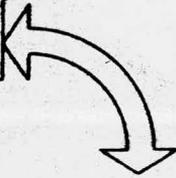
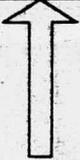
DETERMINAR LAS
NECESIDADES DE
ADIESTRAMIENTO Y
CAPACITACION







EVALUAR
LA FUNCION
ADiestRAMIENTO Y
CAPACITACION



PROCEDIMIENTO DE ANALISIS PARA DETENER

DESEMPEÑOS O CONDUCTAS DESEÑABLES

1. ESCRIBIR LA PALABRA O FRASE (AMBIGUA, VAGA, IMPRECISA) QUE DESEGLORAREMOS O DESCOMPONDEREMOS EN DESEMPEÑOS O CONDUCTAS DESEÑABLES.
2. DETALLAR A DESEMPEÑOS O CONDUCTAS DESEÑABLES.
3. VERIFICAR LOS RESULTADOS DEL PASO ANTERIOR:
 - A) ELIMINAR DUPLICACIONES OBTENIDAS
 - B) SEPARAR NUEVAS PALABRAS AMBIGUAS, IMPRECISAS, VAGAS
 - C) DESGLOSAR... (COMO EN EL PASO 2) LAS NUEVAS AMBIGÜEDADES
4. REVISIÓN FINAL CON LA(S) PERSONA(S) QUE NOS PROPORCIONA(N) LA INFORMACIÓN.

EJEMPLO DEL PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

1. PALABRA O FRASE AMBIGUA QUE NOS PROPORCIONARON:

"ORGANIZAR EL TRABAJO"

2. DESGLOSAR A DESEMPEÑOS OBSERVABLES (EVIDENCIAS INVESTIGADAS)

- VERIFICAR CARGAS DE TRABAJO
- ELABORAR POR ESCRITO VALES DE PAPELERIA DE "X", "Y", "Z".
- ELABORAR POR ESCRITO REQUISICIONES DE PERSONAL
- DAR INSTRUCCIONES VERBALES A LOS SUBORDINADOS
- ENTREGAR A CADA EMPLEADO SU TRABAJO
- ELABORAR SOLICITUDES DE MATERIALES "X", "Y", "Z".

3. VERIFICAR LOS RESULTADOS DEL PASO ANTERIOR:

A) ELIMINAR DUPLICACIONES. SEGUNDA Y SEXTA (ELEGIR UNA)

B) SEÑALAR NUEVAS PALABRAS O FRASES AMBIGUAS, VACAS: PRIMERA

C) DESGLOSAR A... (PASO 2) LAS NUEVAS AMBIGÜEDADES (VERIFICAR CARGAS DE TRABAJO):

- SOLICITAR POR ESCRITO O VERBALMENTE TRABAJOS PENDIENTES DE EMPLEO.

- NO PROPORCIONAR MAS TRABAJO, EN CASO DE QUE EL EMPLEADO TENGA 1, 2, N... ASUNTOS.

- SOLICITARLE (POR ESCRITO O TELEFONICAMENTE) LA ENTREGA DE TRABAJO EN UNA FECHA Y HORA DETERMINADA.

4. REVISIÓN FINAL:

"CUANDO UNA PERSONA REALICE TODO LO ANTERIOR ¿PODEMOS CONCLUIR QUE HA ORGANIZADO EL TRABAJO?"

REGISTRO DE DESEMPEÑO O CONDUCTA

ES EL PROCEDIMIENTO O TÉCNICA MEDIANTE LA CUAL HACEMOS CONTACTO CON LA CONDUCTA O DESEMPEÑO, O CON LOS RESULTADOS DE ÉSTA.

ALTERNATIVAS PARA RECOPIRAR INFORMACION PARA ELIMINAR LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

- ENTREVISTA POR CUESTIONARIO

- REGISTROS OBSERVACIONALES

- REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE SIMULACIONES

1. DETERMINAR QUE COMPORTAMIENTOS O DESEMPEÑOS NO FUERON MEDIDOS POR REGISTROS OBSERVACIONALES O DE PRODUCTOS PERMANENTES.
2. VERIFICAR QUE ESTEN DEFINIDOS OPERACIONALMENTE (INCLUYENDO SUS CONDICIONES DE OPERACION O EJECUCION).
3. SIMULAR PARA CADA DESEMPEÑO, MANTENIENDO LAS CARACTERISTICAS DE LA DEFINICION OPERACIONAL (TIPO DE CONDUCTA O DESEMPEÑO, NIVEL DE EFICIENCIA Y CONDICIONES).
4. DE NO PODERSE SIMULAR DE ACUERDO A LAS CONDICIONES QUE MARCA LA D.P., ELEGIR LAS CONDICIONES QUE MAS SE ASEMEJEN A LAS DESCRITAS EN LA D.P.
5. REVISION FINAL DE LA SIMULACION.

PROCEDIMIENTO DE ANALISIS PARA OBTENER
DESEMPEÑOS O CONDUCTAS OBSERVABLES

1. ESCRIBA LA PALABRA O FRASE (AMBIGUA, VAGA, IMPRECISA) QUE DESGLOSAREMOS O DESCOMONDREMOS EN DESEMPEÑOS O CONDUCTAS OBSERVABLES.
2. DESGLOSAR A DESEMPEÑOS O CONDUCTAS OBSERVABLES.
3. VERIFICAR LOS RESULTADOS DEL PASO ANTERIOR:
 - A) ELIMINAR DUPLICACIONES OBTENIDAS
 - B) SEPARAR NUEVAS PALABRAS AMBIGUAS, IMPRECISAS, VAGAS
 - C) DESGLOSAR... (COMO EN EL PASO 2) LAS NUEVAS AMBIGÜIDADES
4. REVISION FINAL CON LA(S) PERSONA(S) QUE NOS PROPORCIONA(N) LA INFORMACION.

Departamento, sección, área: _____

Nombre de la persona evaluada: _____

Evaluó: _____ Fecha: _____

Desempeños o Conductas:

/ / / / / / / /							

Niveles de eficiencias alcanzados.

Se evaluó las condiciones en que marca la D.P.? (si o no)

En caso de que no se hayan alcanzado los niveles de eficiencia, anotar aquellas condiciones de operación o ejecución, que por motivos ajenos al evaluador y al evaluado no se hayan podido cumplir, tal como estaba previsto en la D.P. o en la simulación. (A fin de distinguir cuando se deba a falta de Adiestramiento y Capacitación y cuando a otros factores, como lo es que no tuvieron las herramientas y materiales establecidos, y que puedan ocasionar que la persona no haya alcanzado los niveles de eficiencia deseados).

Desempeño o conducta:

Condiciones de operación que no se cumplieron:

CARACTERISTICAS DE LAS PRUEBAS DE CRITERIO

- a) Evalua la totalidad de una clase de desempeños o conductas.
- b) Demanda del evaluado que ejecute el tipo de desempeño o comportamiento, con el nivel de eficiencia y las condiciones de operación que la definición operacional establece.
- c) Esquema descriptivo sin ambigüedades.
- d) No necesariamente utiliza para evaluar un reactivo o pregunta por desempeño o conducta.
- e) Enfoque limitado en cuanto al número de desempeños o conductas a evaluar (1 x 6).

MEDICION

ES EL PROCEDIMIENTO POR EL CUAL ASIGNAMOS NUMEROS A LAS PROPIEDADES DE LOS OBJETOS DE ACUERDO CON REGLAS.

INFORMACION QUE DEBE CONTENER LA DESCRIPCION DE PUESTOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

- IDENTIFICACION DEL PUESTO Y DATOS SOBRE SU ELABORACION
- DESCRIPCION GENERICA DE LOS DESEMPEÑOS O COMPORTAMIENTOS DE UNA PERSONA QUE OCUPA UN PUESTO.
- DESCRIPCION ESPECIFICA DE LOS DESEMPEÑOS O COMPORTAMIENTOS DE UNA PERSONA QUE OCUPA UN PUESTO.

DEFINICION OPERACIONAL DE DESEMPEÑOS LABORALES

UNA DEFINICION DE ESTE TIPO ESTA
CONSTITUIDA DE:

- a) Un verbo que representa *conductas o desempeños (observables)*, Y
- b) el nivel de eficiencia, nivel de ejecución o criterio de rendimiento de esa conducta o desempeño, es decir, *el sistema mediante el cual se medira.*

ACTIVIDAD POSTERIOR A LA ELABORACION:

DETERMINAR CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN PARA EVALUAR LA EJECUCION DEL DESEMPEÑO, EN LA SIMULACION.

TIPOS DE REGISTROS DEL DESEMPEÑO O COMPORTAMIENTOS LABORALES

- REGISTROS AUTOMATICOS
- REGISTROS DE PRODUCTOS PERMANENTES
- REGISTRO OBSERVACIONALES

VALIDEZ

ES EL GRADO EN QUE UN METODO, PRUEBA, TECNICA
O INSTRUMENTO MIDE, LO QUE SE PRETENDE MEDIR.

VALIDEZ

ES LA EXACTITUD
PRUEBA, INSTRUMENTO
MIDE, INSTRUMENTO
MIDA.

CONFIABILIDAD

ES LA EXACTITUD CON QUE UN METODO, PRUEBA, TECNICA, O INSTRUMENTO MIDE, INDEPENDIENTEMENTE DE LO QUE MIDA.

SIGNIFICADO DE PRUEBA DE CRITERIO

- Prueba: Instrumento de evaluación.
- Criterio: Clase de comportamientos o desempeños (conductas).
- Finalidad de una prueba de criterio: Ubica o localiza al evaluado con respecto a un criterio.

Es un instrumento de evaluación mediante el cual se ubica o localiza al evaluado con respecto a una clase de comportamientos o desempeños definidos operacionalmente (criterio).

ANEXO 8: FRANELOGRAMAS.

CARACTERISTICAS DE LOS FRANELOGRAMAS

INFORME FINAL

TITULO

Evaluación del desempeño laboral del Sistema "X" de la Empresa "X"

ELABORO Y FECHA

Quién elaboró, sus puestos y fecha de la investigación

INDICE O CUADRO DE MATERIAS

Página en que se encuentra cada sección

ANTECEDENTES O INTRODUCCION

Describe el motivo que dio origen a la evaluación

RESUMEN O SUMARIO

Enunciado breve de la evaluación y sus resultados

DESARROLLO DE LA EVALUACION

RESULTADOS EN CADA APARTADO

Personas evaluadas, técnicas, procedimientos

RESULTADOS DE EVALUACION

Por persona, por actividad y el desglose de las condiciones de evaluación.

OBSERVACIONES

Recomendaciones y siguiente (s) - etapa (s) de evaluación (es)

ANEXOS

Descripciones de puesto, pruebas, de criterio, registros. (observacionales y de productos), gráficas, cuestionarios de entrevista.

APARTADOS

MATERIAL

Cartoncillo con pedazos de lija pegados en la parte posterior.

DIMENSIONES

Letras mayúsculas 2 cms. - 1.5 a 2cms. - .3 a .5 cms.
Letras minúsculas 1.3" - 1 a 1.4cms. - .4 cms.

COLOR DE LAS LETRAS: negras

LETRAS Y

INDICE DE

LETRAS

LETRAS

LETRAS

LETRAS

LETRAS

LETRAS

2004111111

ANEXO 9: MAGNETOGRAMAS.

CARACTERISTICAS DE LOS MAGNETOGRAMAS

NIVELES DE EFICIENCIA

(PROPIEDADES FISICAS DE LA CONDUCTA O DESEMPEÑO)

POGRAFIA

Posición o desplazamiento de una -
persona con respecto a un punto en
el espacio, o forma de un desempeño

RACION

Tiempo transcurrido entre el inicio
y terminación de un desempeño o con-
ducta

TENCIA

Tiempo que transcurre entre el estí-
mulo (ejem. orden por escrito) y la
iniciación de un desempeño o conduc-
ta laboral

CUENCIA

El orden en que diferentes desempe-
ños o conductas deben de ser presen-
taos

TENSIDAD

Fuerza física

ECUENCIA

Número de veces que se presenta un
desempeño o comportamiento en un -
tiempo determinado

PERMITE ELEGIR
SISTEMA DE MEDICION

(Mismas características que franelogramas)

CARACTERISTICAS DE LOS MAGNETOGRAMAS

TIPOS DE CONDICIONES DE OPERACION DE
UN DESEMPEÑO O CONDUCTA LABORAL

INFORMACION:

Verbal

Escrita

Visual

MAQUINARIA O EQUIPO

ELECTROMECHANICO

HERRAMIENTA

MATERIALES Y PAPELERIA

CONDICIONES DE SEGURIDAD

NOS PERMITIRA

COMO SABE CUANDO DEBE HACERLO?

A PARTIR DE QUE LO DEBE HACER?

CON QUE?

QUE LE IMPIDE HACERLO?

REPLICAR LAS EVALUACIONES

Identificar las Variables que -
ocasionan el incumplimiento de --
los comportamientos o desempeños

Capacitación y Adiestramiento
Otra medida
Las dos anteriores

(Mismas características que franelogramas)

ANEXO 10: MATRIZ GENERAL DEL CURSO.

- METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL -

OBJETIVO DEL CURSO: Al finalizar el evento, el participante medirá (evaluará) el desempeño laboral de dos supervisores o mandos intermedios de su empresa, a partir de una práctica de campo y de acuerdo a la metodología del curso.

OBJETIVOS POR UNIDADES	OBJETIVOS POR TEMAS	UNIDADES	TEMAS	METODO Y ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	MATERIALES		EVALUACION	TIEMPO		CROH.
					INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		PARC.	ACUM.	
				a) PRESENTACION: - El instructor proporciona las instrucciones para la presentación de los participantes (incluyendo hojas con nombre del participante, y llenado de hojas de registro de participante).	- Relación de los puntos que desea saber del participante. Rotafolio.	Hojas de registro, plumones y hojas blancas		45'		
				b) PRE-PRUEBA: - Proporciona las instrucciones para que contesten el cuestionario, explicando la utilidad de éste.	Pruebas y clave de solución	Documento de la prueba Pre-curso y de la de Pre-requisito.		60'	105'	
				c) EXPECTATIVAS: - Solicita escriban en una hoja las expectativas, predisposiciones, suposiciones que tengan con respecto al curso.		Hojas blancas		15'	120'	
				d) PRESENTACION DEL CURSO: - Explica los objetivos de aprendizaje, contenido, metodología y aspectos administrativos del curso. - Aclara las discrepancias entre estas informaciones y las expectativas.	Acetato: ECL a), ECL b), ECL c), ECL d) y ECL e)	Documento sobre "Presentación del Curso"		40'	160'	
				e) CONVENIO CONDUCTUAL: - Proporciona las instrucciones para que se realice un convenio conductual (estudio de documentos, etc.).	Rotafolio	Documento "Convenio conductual".		20'	180'	3 hr
	El Participante: I.1 Identificará por escrito el sub-	I.- ANTECEDENTES	I.1 Sistema de ca	I.1 Conferencia y acetatos:	I.1 Documento Ace-	I.1 Documento	Lápiz-papel	30'	210'	

II. Definirá operacionalmente (por escrito, incluyendo condiciones de operación) cinco actividades de un supervisor o mando intermedio

<p>sistema de la función capacitación y adiestramiento en que se encuentra ubicada la Metodología para la Evaluación del Desempeño Laboral.</p> <p>I.2 Escribirá las ventajas de la Metodología para la Evaluación del Desempeño Laboral con respecto a los otros enfoques o aproximaciones que describen el desempeño o comportamiento laboral</p> <p>El Participante:</p> <p>II.1 Mencionará (por escrito) los dos componentes de una definición operacional</p> <p>II.2.1 Listará los verbos que representen desempeños o comportamientos observables a partir de un texto.</p> <p>II.2.2 Listará los verbos que representen conductas observables (desempeños) del puesto de supervisor.</p> <p>II.3 Desglosará (por escrito) las actividades "vagas" a desempeños observables, a partir de la lista</p>	<p>II.- DEFINICION OPERACIONAL DE LOS DESEMPEÑOS O COMPORTAMIENTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO Y LAS CONDICIONES DE OPERACION DE ESTE PUESTO.</p>	<p>capitación y adiestramiento.</p> <p>I.2 El enfoque o aproximación de la Metodología para la Evaluación del Desempeño Laboral.</p> <p>II.1 Significado de Definición Operacional</p> <p>II.2 El comportamiento o desempeño observable de un supervisor o mandos intermedios.</p> <p>II.3 Procedimiento de Análisis para obtener de-</p>	<p>- El instructor explica el sistema de adiestramiento y capacitación (definiciones, informaciones o resultados de cada uno).</p> <p>- Presenta en el retroproyector los acetatos</p> <p>I.2 Conferencia:</p> <p>- El instructor explica y fundamenta el enfoque de la metodología, aclarando las dudas que se presenten.</p> <p>II.1 Conferencia y Acetatos:</p> <p>- El instructor explica los componentes de una definición operacional y proporciona un ejemplo a nivel operativo, medio y ejecutivo, y con ayuda de los participantes elaborará otros tres. Proyectará los acetatos para auxiliarse.</p> <p>II.2.1 y II.2.2 Ejercicio:</p> <p>- El instructor lee las instrucciones para el ejercicio, aclarando las dudas que se presenten.</p> <p>- Forma grupos de 3 personas (una persona de cada equipo presenta conclusiones)</p> <p>Tiempo: 5' instrucciones, 45' realización, y 30' discusión y conclusiones</p> <p>II.3 Conferencia, acetatos:</p> <p>- El instructor expone el procedimiento de análisis de metas y elabora 2 ejemplos con los parti-</p>	<p>tatos (A.16 a1 A.16.5)</p> <p>I.2 Documento y pizarrón</p> <p>II.1 Documento Acetato ECL.1</p> <p>II.2.1 y II.2.2 Hojas del ejercicio (2 cuartillas una específica de supervisor) y clave de respuestas.</p> <p>II.3 Documento y acetatos ECL.2, (ECL.3 y ECL.4</p>	<p>I.2 Documento</p> <p>II.1 Documento</p> <p>II.2.1 y II.2.2 Documentos de Ejercicio y documento de tema.</p> <p>II.3 Hojas del ejercicio y documento de "Análisis de Ta-</p>	<p>Lápiz-Papel</p> <p>Lápiz-Papel</p> <p>Lápiz-Papel</p>	<p>90'</p> <p>40'</p> <p>80'</p> <p>130'</p>	<p>300'</p> <p>340'</p> <p>420'</p> <p>550'</p>	<p>2 hr</p>
--	---	---	---	--	--	--	--	---	-------------

<p>utilizada anteriormente.</p> <p>II.4.1 Anotará (por escrito) las clases de niveles de eficiencia (sistemas de evaluación)</p> <p>II.4.2 Subrayará los niveles de eficiencia de los comportamientos o desempeños proporcionados en una lista.</p> <p>II.4.3 Elaborará por escrito un mínimo de tres niveles de eficiencia, de los desempeños o conductas que no los tengan.</p> <p>II.4.4. A partir de un conjunto de desempeños o conductas de un supervisor o mando intermedio, anotará mínimo dos niveles de eficiencia.</p>	<p>sempños o conductas observables.</p> <p>II.4 Los niveles de eficiencia de los desempeños o comportamientos de un supervisor o mando intermedio.</p> <p>II.5 Condiciones de operacion de los desempeños o conductas de un puesto.</p>	<p>cipantes (30'). Expone posteriormente el tema "Análisis de Tareas" y elabora otro ejemplo (30').</p> <p>- Ejercicio: Lee las instrucciones para la realización de dos ejercicios, primero se realiza individualmente y posteriormente en equipo (grupos de 4 participantes). Corregirá las conclusiones presentadas por el participante. Tiempo: 5' instrucciones; 20' realización individual; 30' en equipo; y 15' conclusiones.</p> <p>II.4.1 Conferencia y Magnetograma: - El instructor explica cada una de las propiedades físicas del desempeño (conducta o comportamiento laboral), auxiliándose del magnetógrafo.</p> <p>II.4.2 al II.4.4 Ejercicios: - El instructor lee las instrucciones del ejercicio, utilizando los desempeños del ejercicio II.2.1 para que el participante: a) Subraye.. b) Escriba 3 niveles de... c) Escriba dos niveles... Tiempo: 5' (x3) instrucciones, realización de a) y b) en grupos (5 personas) 30'; 15' realización del c) individualmente; 15' presentación y conclusiones.</p>	<p>Hojas del ejercicio (con vaguedades del ejercicio anterior) y clave de respuestas</p> <p>II.4.1 Magnetógrafo y documento</p> <p>II.4.2 al II.4.4 Hoja de desempeños del ejercicio II.2 y clave de respuestas</p>	<p>reas..."</p> <p>II.4.1 Documento</p> <p>II.4.2 al II.4.4 Hojas del ejercicio y documento "Los niveles de Eficiencia..."</p>	<p>45'</p> <p>75'</p>	<p>595'</p> <p>670'</p>
---	---	---	---	--	-----------------------	-------------------------

<p>II.5.1 Nombrará (por escrito) los tipos de condiciones de operación que hay para definir operacionalmente un desempeño o conducta.</p> <p>II.5.2 Subrayará las condiciones de operación de desempeños o comportamientos.</p> <p>II.5.3 Elaborará por escrito mínimo una condición de operación (de cada tipo) a los desempeños o comportamientos que no los tengan.</p> <p>II.5.4 A partir de un conjunto de desempeños o comportamientos de un supervisor o mando intermedio, anotará mínimo una condición de operación (de cada tipo).</p>		<p>II.5.1 Conferencia y magnetograma: - El instructor explica cada uno de los tipos de condiciones de operación auxiliándose del magnetógrafo.</p> <p>II.5.2 al II.5.4. Ejercicios: - El instructor lee las instrucciones del ejercicio, utilizando las hojas de los ejercicios de II.2.1, para que el participante: a) Subraye.. b) Elabore...; c) Elabore...</p> <p>Tiempo: 5'(x3) instrucciones, realización de a) y b) en grupos (5 personas) 30'; 15' realización de c) individualmente; 15' presentación y conclusiones.</p>	<p>II.5.1 Magnetógrafo y documento</p> <p>II.5.2 al II.5.4 Hoja de desempeños del ejercicio II.2 y clave de respuestas.</p>	<p>II.5.1 Documento</p> <p>II.5.2 al II.5.4 Hojas del ejercicio y documento "Condiciones de..."</p>	75'	745'	7:25 hr	
<p>III. Registrará por escrito las características de cinco comportamientos o desempeños de un supervisor, o mando intermedio a partir de un videotape.</p>	<p>III. REGISTROS DEL DESEMPEÑO LABORAL.</p> <p>El Participante:</p> <p>III.1 Identificará por escrito los términos medición, confiabilidad y validez de acuerdo a la bibliografía.</p> <p>III.2 Definirá qué es un registro de desempeño o conducta de acuerdo al material.</p> <p>III.3 Mencionará los tres tipos de Registro de desempeño o conducta.</p> <p>III.4.1 Nombrará todos los registros</p>	<p>III.1 La validez y la confiabilidad en los resultados de una medición.</p> <p>III.2 Significado de Registro.</p> <p>III.3 Clasificación de registros</p> <p>III.4 Registros observacionales y de productos permanentes</p>	<p>III.1 al III.3 Conferencia y acetatos: - El instructor explica los términos haciendo uso de los acetatos. - Explica el diagrama (acetato) de la medición y evaluación del desempeño laboral.</p> <p>III.4.1 y III.4.2. Instrucción programada:</p>	<p>III.1 Documento Acetatos ECL.5, ECL.6, ECL.7, ECL.8 y ECL.9.</p> <p>III.3 Documento y Acetato ECL.8</p> <p>III.4.1 y III.4.2</p>	<p>III.1 Documento</p> <p>III.3 Documento</p> <p>III.4.1 y III.4.2</p>	30'	775'	

	<p>observacionales, de acuerdo al material.</p> <p>III.4.2 Mencionará los pasos del procedimiento de aplicación de cada uno de los registros observacionales y de productos permanentes.</p> <p>III.5 Elegirá el tipo de registro en base a las propiedades del desempeño, y conducta laboral</p>		<p>III.5 Elección del tipo de registro (diagrama de flujo).</p>	<p>- El instructor proporciona las instrucciones para la I.P. y al finalizar, - Resuelve las dudas que se presenten.</p> <p>III.5 Conferencia: - El instructor explica el diagrama de flujo, habiendo entregado el documento.</p> <p>III. Videocassette: Proporciona las instrucciones para que se registre ante 5 distintas escenas, utilizando cada uno de los registros observacionales</p>	<p>Cuadros de Instrucción Programada</p> <p>III.5 Documento y pizarrón.</p> <p>III. Videocassette, hojas de registro</p>	<p>Instrucción Programada</p> <p>III.5 Documento</p> <p>III. Hojas de registro y Diagrama de Flujo</p>	<p>180'</p> <p>30'</p> <p>180'</p>	<p>955'</p> <p>985'</p> <p>1165'</p>	<p>7 hr</p>
<p>IV. Elaborará una descripción de puestos de un supervisor o mando intermedio de su empresa.</p>	<p>El Participante:</p> <p>IV.1 Definirá (por escrito) los términos, descripción y análisis de puesto.</p> <p>IV.2 Definirá (por escrito) las características de cada parte de la Descripción de Puestos, con fines de Evaluación.</p> <p>IV.3 Nombrará (por escrito) todas las alternativas (técnicas, procedimientos) para la recopilación de información.</p> <p>IV.4 Elaborará por escrito una guía para entrevista, de acuerdo al curso.</p>	<p>IV. LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UN SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO CON CRITERIOS OPERACIONALES.</p>	<p>IV.1 Significado de Análisis y Descripción de puesto.</p> <p>IV.2 Partes que integran una Descripción de Puestos con fines de Evaluación del desempeño o conductas.</p> <p>IV.3 Recopilación de información para elaborar la Descripción de Puestos.</p> <p>IV.4 Diseño de entrevista por cuestionario para elaboración.</p>	<p>IV.1 Conferencia y pizarrón o rotafolio: - El instructor explica el significado de cada término y la diferencia que existe entre ambos</p> <p>IV.2 Conferencia y acetatos: - El instructor proyecta los acetatos y explica cada parte de una Descripción de Puestos. - Elabora con ayuda de los participantes, dos ejemplos de desempeño o actividades genéricas, y mediante análisis de tareas o análisis de metas, los desglosa en sus desempeños o conductas específicas.</p> <p>IV.3 Conferencias y acetato: - El instructor proyecta el acetato, explicando la entrevista por cuestionario, el objetivo de ésta, y su elaboración (previamente se explicó registros)</p> <p>IV.4 Ejercicio: - El instructor proporciona las instrucciones para que los participantes elaboren un cuestionario para entrevista individualmente (10 preguntas)</p>	<p>IV.1 Documento pizarrón o rotafolio.</p> <p>IV.2 Documento y Acetato ECL.10</p> <p>IV.3 Documento y Acetato ECL.11</p>	<p>IV.1 Documento</p> <p>IV.2 Documento</p> <p>IV.3 Documento</p> <p>IV.4 Documento</p>	<p>15'</p> <p>45'</p> <p>30'</p> <p>50'</p>	<p>1180'</p> <p>1225'</p> <p>1255'</p> <p>1305'</p>	

de un supervisor o mando in termedio, de su empresa.	<p>El Participante:</p> <p>VI.1 Mencionar los apartados que componen este informe</p> <p>VI.2 Describir los resultados de cada apartado.</p>		<p>VI.1 Apartados del informe</p> <p>VI.2 Resultados de cada apartado</p>	<p>VI.1 y VI.2 Conferencia y franelógrafo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El instructor explica los apartados y resultados en cada uno, con la participación de los capacitados, auxiliándose del franelógrafo. - Proporciona ejemplo (documento de un informe). 	<p>VI.1 y VI.2 Documento y franelógrafo y ejemplo de informe final</p>	<p>VI.1 y VI.2 Ejemplo de informe final y documento</p>	60'	1510'		
TOTAL TEORIA: 25h.10'										
TOTAL PRACTICA: 20 h										
DURACION TOTAL DEL EVENTO 45:00 hr.										