

CAPITULO 2
METODOS TRADICIONALES DE EVALUACION Y SUS LIMITACIONES

Existen varios métodos de evaluación, la mayoría de los cuales representan un intento de hacer objetivas o cuantificar las observaciones y las interpretaciones de los superiores, acerca del desempeño del empleado. Si bien muchos de los métodos aún están sujetos a los tipos de errores mencionados anteriormente, se han introducido mejoras en los métodos de evaluación, con el resultado de que la evaluación del desempeño del trabajo está proporcionando una mayor contribución a la administración de personal.

2.1 METODO GRAFICO DE CALIFICACION.

El método de escala gráfica de calificación, es el tipo de calificación más comunmente usado. Cada cualidad o característica a ser calificada se representa mediante una línea o escala, en la cual el calificado indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o característica. Si la característica no es demasiado amplia y las descripciones del comportamiento son significativas para el calificador, este tipo de escala no solamente es valioso para propósitos de reporte, sino también puede ser usada efectivamente como una base para discutir con el calificado.

Una de sus limitaciones al usar este método, es que el calificador, a menos que se le aconseje lo contrario, posiblemente supondrá que cada cualidad o característica tiene un valor igual. En forma similar, quienes revisan la forma pueden hacer esta suposición y, por consiguiente pasar por alto la importancia real de las diferentes cualidades listadas.

REVISION DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO PARA HOMBRES EN SERVICIO.

- 1.- Calificar al empleado colocando una X en el espacio que se encuentra arriba de la descripción que más cercanamente exprese su criterio para cada cualidad.
- 2.- Considerar solamente una característica o cualidad a la vez.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I-CALIDAD Considerar lo cuidadoso de su trabajo y la habilidad para desempeñarlo efectivamente en forma consistente.	Trabaja casi sin cuidado.	Más bien descuidado.	Apenas satisfactorio.	Buena calidad.						Alta calidad.
II-CONFIABILIDAD Considerar la confiabilidad en la ejecución de las tareas asignadas; la confiabilidad al seguir instrucciones; ¿se apeña a su trabajo y efectúa una buena faena sin una supervisión constante?	Inconfiable e irregular.	Ligeramente inconfiable.	Medianamente confiable.	Confiable.						Extremadamente confiable.
III-CONTACTOS CON EL CLIENTE Considérese el tacto y otras cualidades al tratar con los clientes, la habilidad para mantener relaciones favorables con los clientes así como su buena voluntad hacia la compañía.	Demuestra poca o ninguna habilidad para manejar a los clientes.	Le faltan cualidades para hacer y decir las cosas correctamente.	Habilidad promedio para llevarse con los clientes.	Da una impresión favorable a los clientes.						Construye excelentes relaciones con los clientes.
IV-CANTIDAD Considérese el volumen de trabajo realizado bajo condiciones normales y la prontitud con la cual se realiza.	Trabajador muy lento. Poca producción.	Apenas llena los requerimientos.	Promedio.	Produce un buen volumen.						Trabajador rápido. Produce cantidades excepcionalmente grandes.
V-HABILIDAD MECANICA ¿Ha demostrado consistentemente la habilidad para resolver los diferentes problemas mecánicos?	Requiere instrucciones repetidamente.	Tiene cierta dificultad para resolver problemas nuevos.	Satisfactorio en problemas de rutina. Llena los requerimientos de nuevos problemas.	Buena habilidad para resolver problemas mecánicos.						Habilidad excepcional para analizar y resolver problemas mecánicos.
VI-COOPERACION Considere su actitud hacia su trabajo, la compañía y sus asociados y su buena voluntad para trabajar con y para otros.	Le disgusta cooperar.	Tiene cierta dificultad para llevarse con otros.	Aceptable.	Trabajador de buena voluntad. Coopera fácilmente.						Va más allá de su obligación para cooperar.
VII-PERSONALIDAD-DISPOSICION Considérese el comportamiento; el efecto o disposición sobre otros.	Definitivamente desfavorable.	Comportamiento y actitudes que perturban la armonía ocasionalmente.	Se lleva bien generalmente. Ni malo ni bueno.	Se lleva bien con la mayoría de sus asociados.						Comportamiento excelente. Bien visto por todos sus asociados.
VIII-ASISTENCIA ¿Que actitudes tiene hacia la asistencia? ¿Se le encuentra en su trabajo?	Asistencia indiferente.	Ausencias frecuentes.	Ocasionalmente ausente. Generalmente por buenas razones.	Muy regular. Rara vez ausente.						Registro excelente.
IX-APARIENCIA Cómo se viste y cómo es su apariencia personal? ¿Causa una buena impresión?	Indiferente.	Ligeramente indiferente.	Aceptable.	Causa una buena impresión.						Causa una impresión excelente.

Ejemplo de una calificación de escala gráfica.

2.2 METODO DE LISTA DE COMPROBACION:

La lista de comprobación es un método que puede resultar especialmente útil para los supervisores, cuando se emplea en conexión con las escalas gráficas de calificación. En la técnica de la lista de comprobación, se prepara una serie de descripciones relacionadas cada una de ellas con el rendimiento del empleado. El supervisor, "marca" entonces aquellas descripciones características del trabajo del empleado que esta calificando.

Debajo de cada factor, la lista contiene una serie de cuestiones que examinan el rendimiento del empleado. La lista intenta destacar formas específicas en las cuales el individuo tiene aciertos o fallas, con cierto detalle, las cosas que un supervisor debe considerar al estimar el rendimiento respecto a un factor dado. Ejemplo:

FACTOR	VALORACION		
	SI	NO	COMENTARIOS
CALIDAD DE TRABAJO			
1.- ¿ Han existido casos específicos - en que el empleado haya incurrido en errores importantes?	---	---	_____
2.- ¿ Son sus errores generalmente producto de su descuido?	---	---	_____
3.- ¿ Obedecen sus errores a su inexperiencia o falta de conocimiento del puesto?	---	---	_____
4.-¿ Aprende de sus errores más que repetirlos frecuentemente?	---	---	_____
5.- ¿Es adecuada la actitud del empleado cuando se le llama la atención sobre sus errores?	---	---	_____
6.- ¿Comete errores regularmente o sólo a intervalos irregulares?	---	---	_____

2.3 METODO DE COMPARACIONES EN PAREJAS.

Este método consiste en hacer un alineamiento de -- los trabajadores de un grupo o sección, por cada característica, pero en base de una previa comparación de éstos trabajadores de dos en dos.

Al formular las listas debe cuidarse de que, puesto que cada nombre se comparará con todos los demás, no quede en todos los pares siempre a la izquierda uno de ellos, pues fácilmente surgirá la tendencia a considerarlo como superior.

Obviamente aquel trabajador de éstos cuatro (cuya comparación con los otros tres de seis pares) que resulte más veces subrayado, tendrá el primer lugar en la calificación de la característica de que se trate; él que tenga menos, la segunda y así sucesivamente.

Una variante consiste en presentar los pares no en columna sino cada par en una tarjeta alargada y engrapada por el extremo izquierdo. Esto favorece aun más el no saber como resultará el alineamiento final.

Este método es sencillo pero una de sus limitaciones es que implica ya la formulación de pares para cada grupo y para cada característica; además en cada cambio de un trabajador habría necesidad de cambiar listas. Un ejemplo de este método:

Subrraye usted, de cada par de los nombres consignados abajo, aquel que posea mejor la característica que esta usted calificando.

SALCEDO	JUAREZ
BRAVO	HERNANDEZ
JUAREZ	BRAVO
HERNANDEZ	SALCEDO
BRAVO	SALCEDO
HERNANDEZ	JUAREZ

Un procedimiento hasta cierto punto similar se sigue en las apreciaciones sociométricas, mediante las cuales, los miembros del grupo clasifican a los que consideran el compañero más satisfactorio para trabajar con él. Dentro de las cuadrillas de trabajo individuales, se les pide a los miembros que identifiquen, dentro de sus compañeros, con cual se comunican más frecuentemente y con quien preferirían trabajar. Tales calificaciones mutuas o de compañerismo, han sido usadas en una gran variedad de situaciones, incluyendo los servicios militares.

Estos procedimientos de clasificación generalmente están restringidos a grupos relativamente pequeños, por razones bastante obvias.

2.4 METODO DE RANGOS.

El método de rangos para la evaluación, requiere que cada calificador coloque a sus hombres en un orden por rangos, desde el mejor hasta el peor. Este método tiene la ventaja de ser sencillo de entender y de usar, además de que resulta bastante natural que el calificador coloque en rangos a sus subordinados. Una de las limitaciones de éste método, es la suposición, no garantizada, de que las diferencias entre rangos son las mismas.