

## CAPITULO VI

### TIPOS DE SISTEMAS

En este capítulo veremos, en forma muy breve, algunos de los sistemas de evaluación más conocidos a la fecha, desde los más rudimentarios hasta los más aceptados y usados por su efectividad, citando las ventajas y desventajas más trascendentes que los autores de textos sobre el tema señalan como las más importantes.

#### 6.1.- CLASIFICACION, O COMPARACION DE PERSONA A PERSONA.

Consiste en comparar una persona con todas las otras para ubicarla en un orden de valoración. En este sistema no existe diferencia entre características de la persona y su aportación a la empresa, sino solamente el evaluador toma en cuenta la imagen general que capta del evaluado.

##### VENTAJAS.

- Sencillo de entender y usar

##### DESVENTAJAS.

- Difícil de resumir todas las características del desempeño a una simple determinación de "mejor" o "inferior".
- Sujeto a efecto de Halo.
- Sujeto a efecto de Novedad.

6.2.- COMPARACIONES EN PAREJAS.- Derivado del anterior solo con la ventaja de que en esta técnica se analiza la diferencia en el desempeño de dos personas a la vez y se van eliminando uno por cada par. Se requiere de hacer  $N * (N-1) / 2$  comparaciones por factor.

##### VENTAJAS,

- Procedimiento fácil de asimilar
- resultado sencillo de entender y usar.
- Supera los errores de tolerancia y severidad
- Supera los errores de Tendencia central

##### DESVENTAJAS.

- No establece grados de desempeño, solo determina quién es menos o más aventajado en su desempeño general de entre dos trabajadores.
- Demasiado laborioso para evaluador
- Sujeto a efecto de Halo
- Sujeto a efecto de novedad

### 6.3.- GRADACION.-

Lo fundamental de este sistema es la determinación cuidadosa de cierta escala de valores de calificación formada por una serie de grados de apreciación del desempeño mesuradamente definidos y que la empresa considera propios para la evaluación. Generalmente el número de grados en la escala de calificación es impar, - tres, cinco o siete- dándosele a cada grado un valor fácilmente asimilable, como por ejemplo, uno de tres grados pudiera tener valores de "marginales", "competentes" y "excelentes", o uno de cinco grados pueden tener valores de "insuficiente", "suficiente", "regular", "bueno" y "excelente". El sistema consiste en ubicar la calificación del empleado en el grado que el evaluador considere apropiado a su desempeño.

Este método a menudo se ve modificado por un sistema forzado de distribución.

#### VENTAJAS.

- Sencillo de entender
- No requiere capacitación de evaluador
- No tiene limitaciones de número de evaluados.
- Poco tiempo utilizado en la calificación
- Se identifican claramente los niveles de desempeño.

#### DESVENTAJAS.

- muy general
- Información poco ilustrativa.

6.4.- SELECCION FORZADA.- este sistema obliga a distribuir a los calificados en las proporciones siguientes:

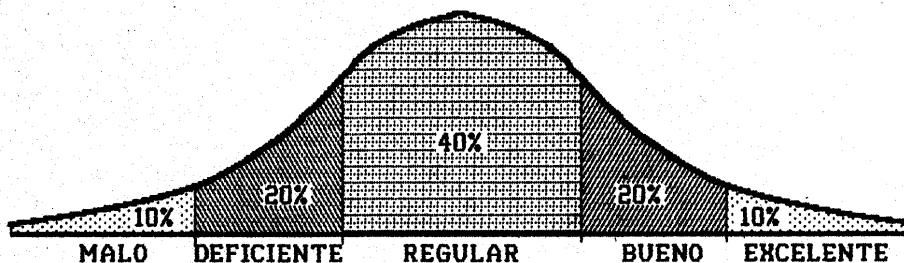


Fig. 3 Distribución por rangos en la Distribución Forzada.

Es de los sistemas más recientes, aunque menos populares, porque generalmente el evaluador no accede fácilmente a forzar su apreciación para ajustar la evaluación a un determinado número de trabajadores por grado. Generalmente no concuerda la figura de la curva normal con la proporción obtenida de cada nivel de calificación por lo que el evaluador tiene que quitar de grados superiores a algunos elementos y pasarlos a grados inferiores o viceversa. El calificador no considera justo que, para ajustar la cifra por nivel, tenga que encuadrar por fuerza a algún calificado en un nivel inferior o superior al que realmente considera.

#### VENTAJAS.

- Reduce las desviaciones del calificador
- Es fácil de administrar
- Se aplica a una gran variedad de grupos.

#### DESVENTAJAS.

- Utilidad limitada de retroalimentación a los empleados
- Presenta desviaciones cuando se evalúan grupos fuera de la normalidad

### 6.5.- ESCALAS GRAFICAS

El método de escalas gráficas es el tipo más comúnmente usado de escalas de calificación. Se califica al individuo utilizando una serie de factores o componentes importantes en la ejecución del trabajo, independientes uno de otro, los cuales se determinan de acuerdo al tipo de trabajo a evaluar. Estos factores se califican con una anotación en un espacio que define el grado de desempeño observado.

El método de escalas gráficas tiene dos representaciones:

#### 6.5.1.- METODO DE ESCALAS CONTINUAS;

Cuando, dentro del rango total de calificación, el paso entre un grado y otro es insensible. La marca puede localizarse en infinidad de puntos dentro del renglón de acuerdo a la apreciación del evaluador.

#### VENTAJAS.

- Permite una alta flexibilidad en el juicio de evaluación.

#### DESVENTAJAS.

- La calificación no posee la exactitud como pretende el método.
- Es afectada por distorsiones de calificación

#### 6.5.2.- METODO DE ESCALAS DISCONTINUAS.

El más usual por su fácil manejo es de tipo matricial, los renglones se aseguran a los factores de calificar y las columnas los grados de calificación, el cambio de un grado a otro es brusco ya que cada uno de ellos corresponde a una definición ó imagen de actuación definida específicamente. Además, el evaluador tiene la oportunidad de respaldar su calificación en la parte asignada a comentarios.

#### VENTAJAS

- de fácil entendimiento
- la confiabilidad de la calificación es elevada

#### DESVENTAJAS.

- requiere de capacitar a los evaluadores.

#### 6.6.- METODOS DE LISTAS DE VERIFICACION.

Método práctico de evaluación en el que el desempeño no es evaluado por el supervisor o jefe inmediato sino que este solo lo informa. La evaluación se hace con un criterio general por un departamento especializado de personal.

#### VENTAJAS

- costo de realización reducido.
- Reduce las desviaciones psicológicas del evaluador
- Fácil de administrar

#### DESVENTAJAS.

- Propensión al efecto de halo
- Desviación de prejuicios personales
- No permite justificaciones de calificación

6.7.- REPASO -

Para evitar la aparición de distorsiones psicológicas de la calificación cuidando primeramente que cumpla con los requisitos de objetividad, confiabilidad y validez, un método de evaluación del desempeño que evite distorsiones debe:

- Orientar las características a evaluar a aspectos o cualidades relacionadas con el trabajo exclusivamente para lograr la objetividad.
- Establecer criterios o grados definidos de la acción a evaluar para lograr la objetividad y confiabilidad.
- Hacer que las características a evaluar sean medida real de la efectividad para lograr validez,
- Definir lo más descriptiva y claramente cada grado de calificación para evitar diversidad de criterios y con esto lograr confiabilidad, además de evitar la desviación de tolerancia y severidad.
- Basar la evaluación en el sistema de escalas discontinuas que el sistema más utilizado y de mejores resultados.
- Calificar separadamente cada característica a todo el grupo. Para evitar el efecto de halo.
- Describir más enfáticamente los grados intermedios para evitar el error de tendencia central.
- Seleccionar adecuadamente los factores o características a evaluar para evitar prejuicios personales.
- Establecer equidistancia entre la descripción de imágenes de los grados de los factores a evaluar para evitar prejuicios personales .

Además de estos requerimientos exclusivos del procedimiento, y para evitar las distorsiones, tenemos necesidad de:

- Sensibilizar al evaluador sobre la necesidad de calificaciones reales para evitar la aparición de la distorsión de tendencia central.
- Capacitar a los evaluadores.