



ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

MODELOS TRADICIONALES

Equipo No. 01

Elke Fermín

María N. Luna

Yajaira Barrios

Yolanda Montaña

Livia González

Lucila Rondón

1.- Fines y Objetivos de los Modelos Tradicionales

2.- Tipos de Métodos o Técnicas:

2.1.- Jerarquización

2.2.- Listas de Control

2.3.- Elección Forzada o Frases Descriptivas

2.4.- Hechos Significativos o Incidentes Críticos

2.5.- Escalas de Juicio

2.6.- Factores y/o Grados

Jerarquización Libre

1. Rodríguez
2. Alfonso
3. Suárez
4. Fernández
5. Medina
6. Ramírez
7.
8.

Jerarquización Múltiple

Calidad de Trabajo	Cantidad de Trabajo	Espíritu de Iniciativa
1. Rodríguez	1. Rodríguez	1. Suárez
2. Alfonso	2. Suárez	2. Ramírez
3. Medina	3. Medina	3. Medina
4.	4.	4.

Jerarquización por Grupos Libres

Factores	Óptimo	Bueno	Discreto	Escaso	Negativo
Cantidad de Trabajo	Rodríguez	Suárez Medina		Fernández Ramírez	
Calidad de Trabajo					
Sentido de Responsabilidad					

Jerarquización por Distribución Forzada

Factores	E (7%) Óptimo	D (25%) Bueno	C (36%) Discreto	B (25%) Mediocre	A (7%) Negativo
Cantidad de Trabajo	Rodríguez	Suárez Medina		Fernández Ramírez	
Calidad de Trabajo					
Iniciativa					

JERARQUIZACIÓN ALTERNA

Columna 1 (Positivos)	Columna 2 (Negativos)
1.-	1.-
2.-	2.-
3.-	3.-
4.-	4.-
5.-	5.-
6.-	6.-

VALORACION POR COMPARACIÓN DE PAREJAS

X Suárez	--	Álvarez
Suárez	--	X Fuentes
X Suárez	--	Barrientos
X Suárez	--	Pastor
Álvarez	--	X Fuentes
Álvarez	--	X Barrientos
X Álvarez	--	Pastor
X Fuentes	--	Barrientos
Fuentes	--	Pastor
Barrientos	--	Pastor

Nombre	Nº elecciones	Puesto en la Jerarquización
Suárez	3	II
Álvarez	1	IV
Fuentes	4	I
Barrientos	2	III
Pastor	0	V

FICHA PARA VALORACIÓN MEDIANTE COMPARACIÓN

CALIDAD DE TRABAJO									
NOMBRE									
_____	1								
_____	2								
_____	3	3							
_____	1	2							
_____	4	4	4						
_____	1	2	3						
_____	5	5	5	5					
_____	1	2	3	4					
_____	6	6	6	6	6				
_____	1	2	3	4	5				
_____	7	7	7	7	7	7			
_____	1	2	3	4	5	6			
_____	8	8	8	8	8	8	8		
_____	1	2	3	4	5	6	7		
_____	9	9	9	9	9	9	9	9	
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	
_____	10	10	10	10	10	10	10	10	10
_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9

NOMBRE:	
CALIFICACIÓN:	
VALORADOR:	
FECHA:	

<u>Empleado</u>	<u>Número de Elecciones Obtenidas</u>
Alberdi	1
Borja	2
Dávila	3
Escolano	4
Espinosa	5
Garay	6
Gómez	7
Jiménez	8
Morales	9
Riera	10

MODELO PARA EL CALCULO DEL NÚMERO DE ELECCIONES OBTENIDAS Y LA ATRIBUCIÓN DE LA PUNTUACIÓN

Nombre	Número de Clave	Calidad de Trabajo			Cantidad de Trabajo			Preparación Profesional		
		Número.....	Elección	Posición Puntos	Número.....	Elección	Posición Puntos	Número.....	Elección	Posición Puntos

FICHA INDIVIDUAL DE VALORACIÓN BASADA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA COMPARACIÓN

Calidad del Trabajo	Positivo	Puede Mejorar	Negativo	Puntos	Coeficiente	Total
Falta de errores						
Coste						
Claridad						
Originalidad						
Cantidad de Trabajo						
Ritmo de trabajo						
Cantidad de trabajo						
Presentación en el trabajo						
Interés en el trabajo						
Preparación Profesional						
Instrucción						
Experiencia						
Iniciativa						
Capacidad de adaptarse a otros trabajos						
PUNTUACIÓN TOTAL:						
Comentarios: Revisada por: Fecha:						

VALORACION MEDIANTE COMPARACION POR FACTORES OPUESTOS

Nombre:

Sección:

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 el comportamiento habitual en el trabajo del empleado bajo examen.

Lento	Rápido	Resistente	Se cansa
Hábil	Sin destreza	Dinámico	Indolente
Reflexivo	Irreflexivo	Silencioso	Charlatán
Ordenado	Desordenado	Dócil	Desobediente
Cuidadoso	Negligente	Individualista	Colaborador
Perezoso	Activo	Calmoso	Impulsivo
Consciente	Inconsciente	Interesado	Indiferente
Paciente	Impaciente	Sincero	Mentiroso
Emotivo	Seguro de sí	Tiene iniciativa	Ninguna iniciativa

Firma Fecha

FICHA DE COMPARACIÓN “HOMBRE A HOMBRE”

Factor: Cantidad de Trabajo

Es el más trabajador entre mis hombre: Gómez

Hace una considerable cantidad de trabajo: Rey

Alberto

Produce una cantidad normal de trabajo: Velasco Garrido

Suárez

Alonso

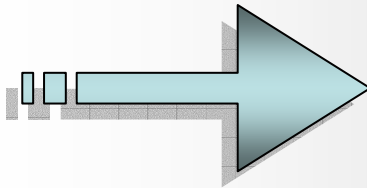
Su cantidad de trabajo no es muy elevada: Serrano

Cortez

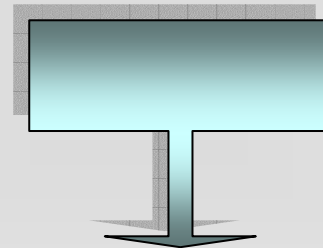
Es entre mis hombres el que trabaja menos: Granados

LAS LISTAS DE CONTROL

DEFINICIÓN:



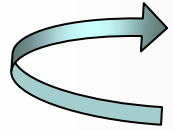
SON CATÁLOGOS DE AFIRMACIONES O DE PREGUNTAS REFERIDAS A ASPECTOS SOBRESALIENTES RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN EL ÀMBITO LABORAL.



Descripciones necesarias:

- **LAS INDICACIONES DE COMPORTAMIENTO INCLUIDAS EN LA LISTA, DEBEN SER DE CARÁCTER ESPECÍFICO Y NO GENÉRICO.**
- **LAS MISMAS DEBERAN SER REPRESENTATIVAS EN DIFERENTES CARACTERES TANTO POSITIVAS COMO NEGATIVAS PARA REPRESENTAR EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO.**

LISTA DE CONTROL MODIFICADAS



PERMITE AL VALORADOR SELECCIONAR CADA UNA DE LAS FRASES Y CONVERTILAS EN UNA ELECCIÓN CATEGÓRICA:

- CONTESTAR SÍ O NO.
- ACEPTARLA O REHUSARLA POR COMPLETO.

GRADOS DE CONTESTACION:

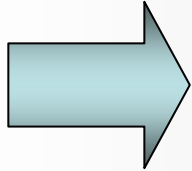
- 1) LA FRASE CORRESPONDE PERFECTAMENTE A UN ASPECTO DEL INDIVIDUO.
- 2) LA FRASE CORRESPONDE EN LÍNEAS GENERALES A UN ASPECTO DEL INDIVIDUO, PERO CON NUMEROSAS EXCEPCIONES.
- 3) LA FRASE NO CORRESPONDE A UN ASPECTO DEL INDIVIDUO O CORRESPONDE SÓLO EN FORMA MUY LÍMITADA.

PONDERACIÓN DE LAS FRASES DESCRIPTIVAS

1. REPITE A MENUDO LOS MISMOS ERRORES
2. ES PUNTUAL
3. ES CAPAZ DE HACER UN BUEN TRABAJO, SI QUIERE
4. ACEPTA LAS CRÍTICAS SIN OFENDERSE
5. NO DEJA EL TRABAJO ANTES DE TIEMPO

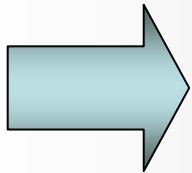
1 AL 5 DEPENDIENDO DE SU REPETICIÓN

LISTA DE CONTROL POR PUNTUACIÓN



LA PUNTUACIÓN SE FIJA DE MANERA QUE LAS ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS POR CADA FRASE NO SEAN SUPERIORES A CINCO, SINO INICIANDO DE 0 HASTA EL MÁXIMO DE CINCO.

LISTAS DE CONTROL POR FACTORES MEDIANTE CONTESTACIONES LIBRES



EL VALORADOR NO ESTÁ OBLIGADO A ELEGIR ENTRE UNO DE LOS GRADOS DE RESPUESTA, ESTÁ QUEDA LIBRE DE CONTESTAR CON SUS PROPIAS PALABRAS.

LISTA DE CONTROL MODIFICADAS POR FACTORES FICHA VALORACIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1.- ¿Cuál es su capacidad de juicio?

- Bueno para lo que se refiere a los problemas de personal. SI NO
- Bueno para lo que se refiere a los problemas técnicos. SI NO

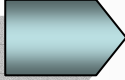
2.- ¿Cuál es su capacidad de organizar?

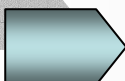
- Tiene conocimiento de los principios organizativos. SI NO
- Es interesado en los aspectos administrativos del trabajo. SI NO

VENTAJAS Y LÍMITES DEL MÉTODO

MODELOS TRADICIONALES

 EL MÉTODO DE LISTA DE CONTROL, FACILITA REALIZAR TODAS LAS TAREAS DE LOS VALORADORES EN PARTICULAR.

 ES ÚTIL PARA LOS SUPERVISORES, DADO QUE PERMITE DISCUTIR CON LOS INTERESADOS LOS PUNTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EN CUANTO AL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN EL TRABAJO.

 REDUCE EL EMPLEO DEL CAMPO REQUERIDO PARA LA VALORACIÓN Y ELIMINA Y DISMINUYE LAS DIVERGENCIA A LAS QUE ESTÁN SOMETIDO LOS JUICIOS.

ELECCIÓN FORZADA O FRASE DESCRIPTIVAS

DESCRIPCIÓN

- Es una de las técnicas de apreciación del personal más recientes. Tiene como finalidad fundamental resolver algunos inconvenientes que dan lugar esta técnica tradicional del sistema de juicio y en particular reducir al mínimo los errores y la divergencia por parte del evaluador al expresar sus juicios, limitara a una descripción del comportamiento de la prestación del subalterno.

Este método esta basado en consideraciones esenciales que se refieren a cualquier cualidad o característica personal, evitar el efecto “halo”.

Construcción de grupos de frases

- Tomar en consideración una series de aspectos, características y cualidades de grupo de individuo que laboran en una institución u organización de forma favorable o desfavorable
- Formulación de acuerdo a los aspectos positivos o negativos del individuo
- Revisión y selección frases así preparadas, poder rechazar aquellas frases no contribuya que a la descripción de las aspectos favorable y desfavorable del comportamiento del individuo
- Determinar la eficacia discriminada de cada frase el grado del individuo de forma positiva o negativa.
- Formación de grupo o tétradas

Calculo de los índices de preferencia y discriminación

Valor Descriptivo

	Muy elevado	Elevado	Típico	Limitado	Escaso	Total
A) Valor Ponderal	0	1	2	3	4	
B) Aspecto						
a, favorable	1	0	1	1	7	10
b, medio	1	1	2	2	4	10
c, desfavorable	0	3	4	2	1	10
TOTAL....	2	4	7	5	12	30
A * C	0	4	14	15	48	81
A - C	1	2	3	1	6	13

$$\text{Índice de Preferencia} = \frac{81 \times 10}{30} = 27$$

$$\text{Índice de discriminación} = 13$$

VENTAJAS Y LÍMITES DEL MÉTODO

El método de la elección forzada, en comparación con otros métodos de valoración, se refiere a la reducción de los errores y de las divergencias de juicio

- ✓ Pero su difusión es todavía limitada, aunque no pocos estudiosos prevén su éxito en futuro próximo
- ✓ El obstáculo principal a su mayor difusión lo constituye el costo que requiere para su formulación
- ✓ No solo se necesitan cuidadosos análisis estadísticos para llegar a la formulación de las tétradas, sino que es necesario que la empresa disponga del personal para poner aplicar este instrumento ó método.

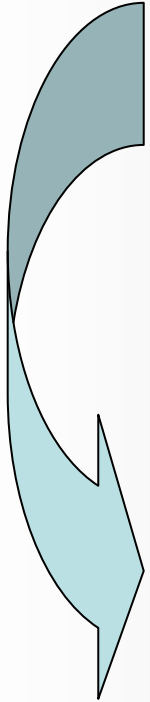
ELECCION FORZADA

FICHA DE VALORACION PARA LA ELECCION FORZADA MEDIANTE GRUPOS DE CUATRO FRASES

Nombre.....Calificación.....Nro Matric.....			
Unidad de la que depende.....			
Periodo de valoración: desde.....hasta.....fecha.....			
Sección 1 RENDIMIENTO EN EL TRABAJO			
	Màs	Menos	
A. No trasigue sobre su propia autoridad...			A. Critica a los superiores
B. Descuidado y Negligente			B. Los demás no pueden trabajar con el
C. Nadie duda de su capacidad			C. Si tiene la culpa lo admite
D. Bien preparado en todos los aspectos			D. Se puede confiar en su juicio
A. Respects las instrucciones de su superiores			A. No trabaja por el mayor interés de todo
B. Trata de engañar			B. Tiene mucha iniciativa
C. Critica sin razón			C. No pide nunca excusa de sus errores
D. Inclinado a sumir la responsabilidad			D. Lento de efectuar su trabajo
A. Hace siempre un buen trabajo			A. No se preocupa de la carrera
B. Sangre fria en todas las circunstancias			B. conoces a los hombres su capacidades y su limites
C. No escucha la sugerencia			C. escasas eficientes
D. Guía en vez mandar			D. No sabe hablar

HECHOS SIGNIFICATIVOS

- Este método consiste en la reunión por parte del supervisor de todos eventos relacionados con la prestación del trabajo y con el comportamiento de sus subordinados



VENTAJAS DE LOS HECHOS SIGNIFICATIVOS

1. Permite al supervisor disponer de datos sobre la forma en la que los subordinados efectúan el trabajo.
2. Constituye un instrumento con el que el supervisor puede justificar su propio juicio
3. Suministra la información a los superiores, para evitar a lo largo del tiempo el tomar decisiones diferentes a las circunstancias.
4. Reduce la influencia de las opiniones personales y de los prejuicios de los valoradores

REGISTRO LIBRE DE HECHOS SIGNIFICATIVOS

Existen dos métodos principales:

1. Deja al supervisor cierta libertad en la elección de los hechos que juzga dignos de relieve.
2. Prevé un cierto numero de aspectos en cuyos limites tiene que efectuarse la observación .

FICHA PARA EL REGISTRO DE LOS HECHOS SIGNIFICATIVOS

SOCIEDAD								Fàbrica de				MODELO DE REGISTRO				Nùm ...			
Apellidos								Nombre				Departamento				Jefe directo			
								Comportamiento				Asiduidad							
Conocimiento del trabajo	Ejecucion del trabajo	Capacidad del trabajo	Facilidad de aprender	Iniciativa	Capacidad de mando	Relaciones con compañeros y subordinados	Medidas de prevencion contra los accidentes	Amonestacion	Traslado	Multa	Suspensión	Ausencias	Permisos	Retrasos	Reconocimientos propuestos	Reconocimientos realizados	Entrevistas		
FIRMA DEL JEFE DIRECTO								FIRMA DEL JEFE DE SECCION											

Zerilli, Andrea (1891) Pág. 123; figura 10.1

Ficha para registros de los hechos significativos

PRO MEMORIA		
Fecha	Descripción de los hechos	Núm

Extracto de una ficha por hechos significativos

CONFIANZA	
a) Deja el trabajo sin avisar b) Llega con retardo c) Acaba de trabajar antes de tiempo d) Tiene demasiadas distracciones permanece inactivo en el trabajo e) Efectúa tareas personales en el trabajo f) Descuida sus propias tareas	A) Hace trabajo extraordinario durante los tiempos muertos B) Avisa con tiempo al supervisor de sus propias ausencias
Fecha en la que el hecho ha ocurrido y observaciones	Fecha en la que el hecho ha ocurrido y observaciones
.....
.....
.....

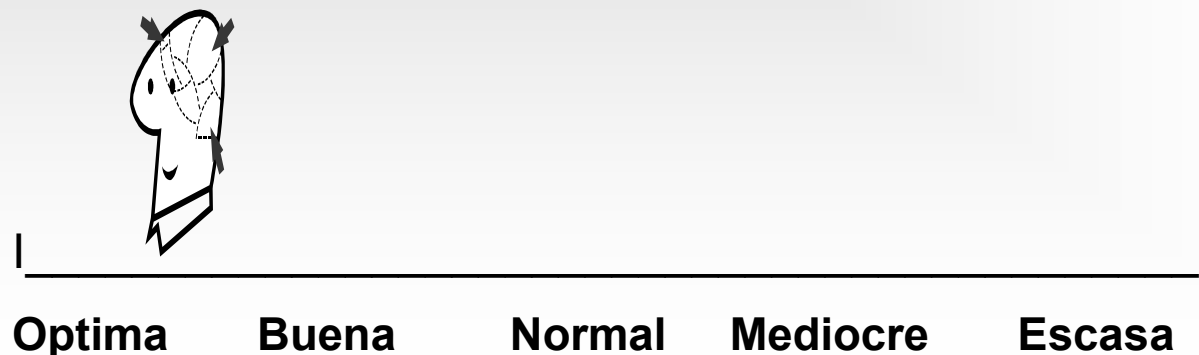
Extracto de una ficha por hechos significativos

COMPORTAMIENTO	
a) Rehúsa críticas y consejos b) No acepta las instrucciones c) No respeta al supervisor directo d) Se opone a cambios de trabajo e) No tiene cuidado con los materiales y las herramientas f) Tiene en desorden el sitio de trabajo g) Viola las normas de seguridad h) Disfruta a los compañeros i) Desobedece los reglamentos internos	A) Colabora con muy buena voluntad B) Acepta cambiar trabajo sin dificultad C) Acepta trabajos desagradables sin objeciones D) Reduce los rechazos E) Cuida la eficiencia de las instalaciones F) Avisa la existencia de peligros para los trabajadores
Fecha en la que el hecho ha ocurrido y observaciones	Fecha en la que el hecho ha ocurrido y observaciones
.....
.....
.....

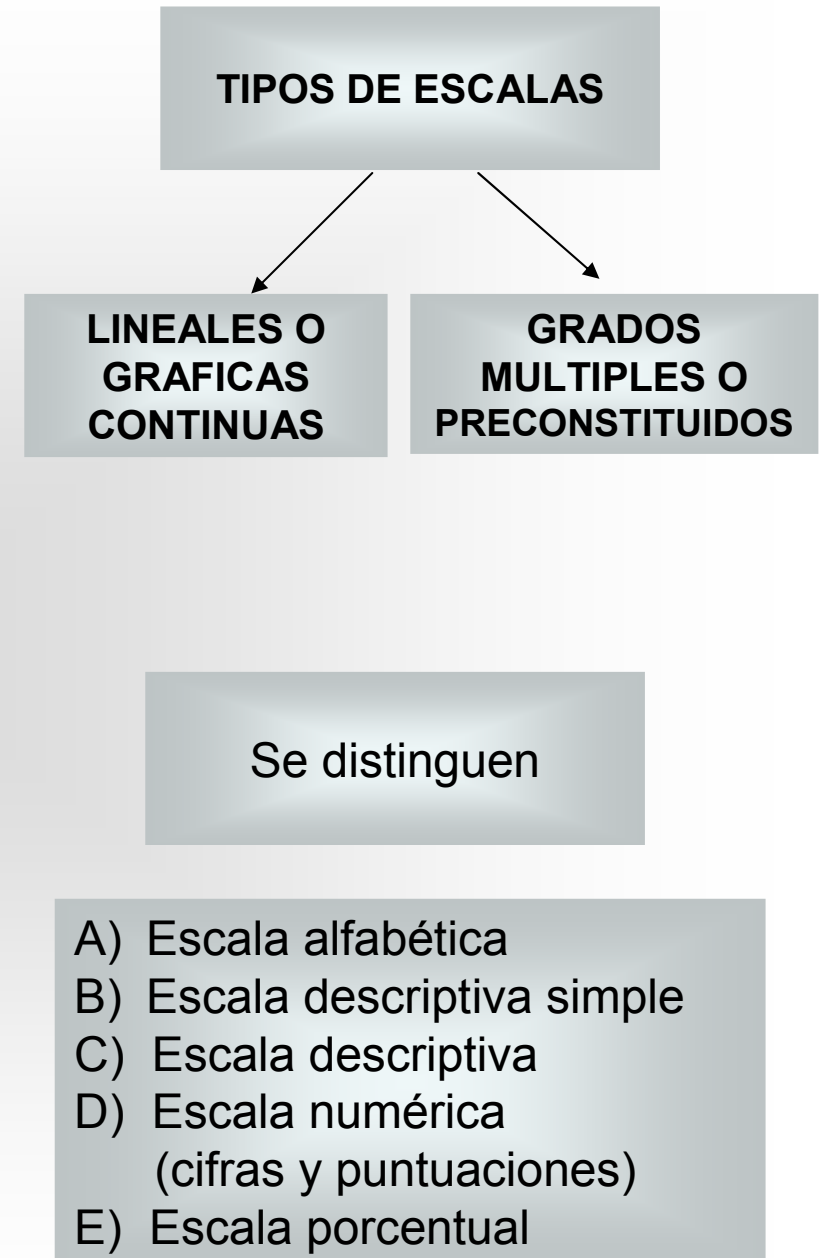
LAS ESCALAS DE JUICIO

“... Están basadas en juzgar analíticamente en que medida una persona posee una determinada cualidad o característica y que nivel han alcanzado las diversas características de su presentación en el puesto de trabajo ...”

Fuente: Zerilli A. (1981) Valoración del Personal, España: Ediciones Deusto, Pág. 100



VENTAJAS	CARACTERISTICAS
<ul style="list-style-type: none">• Los valoradores consideran diversos aspectos del hombre para las finalidades del Juicio.• Reduce las posibilidades de divergencias• Requiere estimación del grado para saber si el hombre es capaz, honesto, tiene iniciativa, etc• Son de fácil comprensión	<ul style="list-style-type: none">• Método basado para juzgar analíticamente en que medida el individuo alcanza una determinada cualidad y que nivel ha alcanzado• No representa un Juicio sino una escala de Juicios• Se representan en sentido absoluto y no relativo, valora si su capacidad es media, alta o baja sin comparar. Es en cuanto a “el mismo”



TIPOS DE ESCALAS DE JUICIO

Características

ESCALAS LINEALES O GRAFICAS CONTINUAS

LO QUE CONSIDERA EL VALORADOR MEDIANTE TERMINOS DE REFERENCIA

	GRADOS	
Colaboración	x	
	Máxima	Mínima
Disciplina		x
	Máxima	Mínima
Iniciativa	x	
	Máxima	Mínima

- Solo señala el valor individual por cada factor
- Demuestra en que nivel está
- No arroja valor numérico
- Es referencial

ESCALAS DE GRADOS MULTIPLES O PRECONSTITUIDOS

- Se usa la misma formulación de las escalas lineales
- Se subdividen con números equivalentes a grados (1 – 2 – 3 – 4 – 5...)
- Se detallan los factores o cualidades a valorar
- Ficha recomendada



EXTRACTO DE FICHAS DE VALORACION DE ESCALA LINEAL CONTINUA

Nombre del empleado Valorador
 Persona entrevistada Ficha
 Calificación

1. RENDIMIENTO EN EL TRABAJO

a) Competencia técnica

¿Conoce bien el trabajo? por debajo de la media | V por encima de la media
 ¿Está en condiciones de solucionar problemas técnicos?
 ¿Le respetan los compañeros por su competencia?

Digan algo sobre su rendimiento en general.
 ¿Qué aspectos de su trabajo conoce mejor?
 ¿Cuáles peor?

b) Costumbres en el trabajo

¿Trabaja duramente? por debajo de la media | V por encima de la media
 ¿Tiene cuidado?
 ¿Sabe organizar su trabajo?
 ¿Observa las normas de seguridad?
 ¿Es consciente de los costos?
 ¿Tiende a concentrarse sobre algún aspecto del trabajo descuidando los demás?

Digan algo sobre el tipo de trabajo que hace, cómo lo hace, cuánto trabaja, etc.

2. CARACTERISTICAS FISICAS

a) Capacidad mental

¿Comprende fácilmente los problemas nuevos? por debajo de la media | V por encima de la media
 ¿Sabe prever las cosas antes de que ocurran?
 ¿Sabe juzgar y tomar decisiones?
 ¿Sugiere nuevos métodos de trabajo?

¿Cuál es su capacidad de tomar decisiones, de qué forma estudia problemas nuevos, etc.?

(Continuación)

b) Características físicas

¿Es sano? por debajo de la media | V por encima de la media
 ¿Tiene defectos que puedan afectar a su capacidad de trabajo?
 ¿Se ausenta a menudo? (Caso afirmativo, ¿por enfermedad?)

Digan algo de su estado de salud y de sus eventuales defectos físicos.

3. CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD

RECAPITULACION DE LA VALORACION

Juicio total

Aspectos positivos

Aspectos negativos

Inferior a la media

normal

superior a la media

JUICIO DEL SUPERIOR DIRECTO

¿Desde hace cuánto tiempo conoce al empleado?

¿Parece objetivo? ¿Demuestra prejuicios?

¿Hay algo en él (métodos de trabajo, personalidad, intereses, etc.) que puede afectar a su juicio sobre otras personas?

¿Cómo consideran su capacidad de juzgar a sus propios empleados?

inferior a la media

V

superior a la media

Fuente: Zerilli, Andrea (1981) *Valoración del Personal*, España: Ediciones Deusto, fig. 9.1, pags. 101-102

ESCALA LINEAL DESCRIPTIVA PARA EMPLEADOS

grados

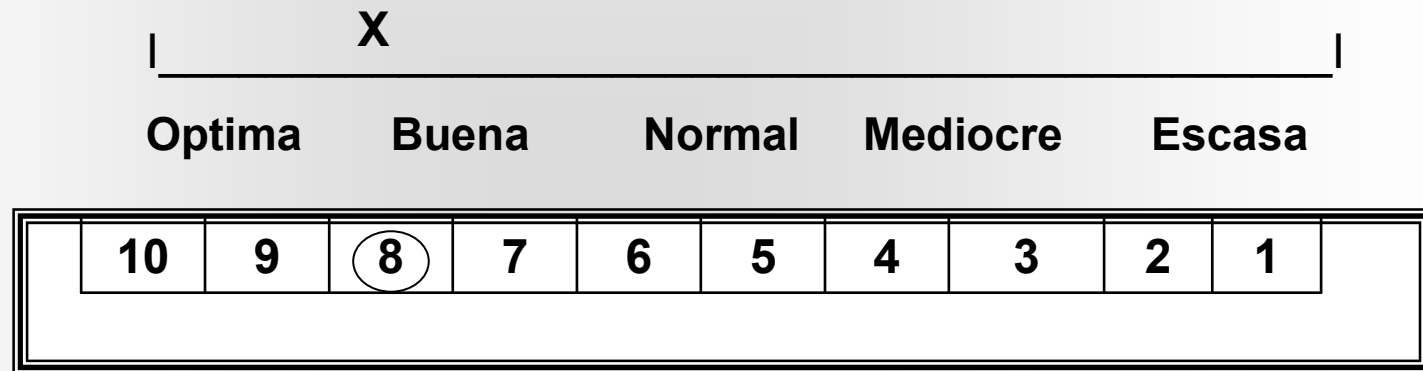
CALIDAD	JUICIO				
Capacidad de aprender. Considere la facilidad con la que el empleado sabe aprender nuevos métodos y seguir las instrucciones recibidas.	Superior	Aprende con facilidad	Normal	Lento en aprender	Escasa
Cantidad de trabajo. Considere la cantidad de trabajo efectuado y la rapidez de ejecución del mismo	Muy elevada	Satisfactoria		Limitada	Escasa
Calidad del trabajo. Considere el cuidado en el trabajo y la capacidad de mantenerlo por encima del standard.	Elevada	Buena		Descuidada	Mediocre
Energía. Considere su energía en el desarrollo de sus propias tareas.	Muy enérgico	Activo		Indiferente	Perezoso
Iniciativa. Considere su capacidad de trabajar sin recibir instrucciones y sus propuestas de nuevos métodos de trabajo.	Muy genial	Emprendedor	Alguna vez presenta nuevas ideas	Trabajador de rutina	Necesita de continuo control
Colaboración. Considere su capacidad de trabajar bien con los compañeros y superiores.	Colabora ampliamente	Colabora		Difícil de tratar	Obstruccionista
Conocimiento del trabajo. Considere su conocimiento del trabajo y de trabajos relacionados con el mismo.	Completo	Bien informado	Moderado	Escaso	Ninguno

Fuente: Zerilli, Andrea. (1981) *Valoración del Personal*. España: Ediciones Deusto, fig. 9.2, Págs.104 y105

ESCALAS DE GRADOS MULTIPLES O PRECONSTITUIDOS

ESCALA GRADUADA PARA LA TRANSFORMACION DE JUICIOS NUMERICOS

Calidad del Trabajo:



Se transforman los Juicios en valores con respecto al

Factor:

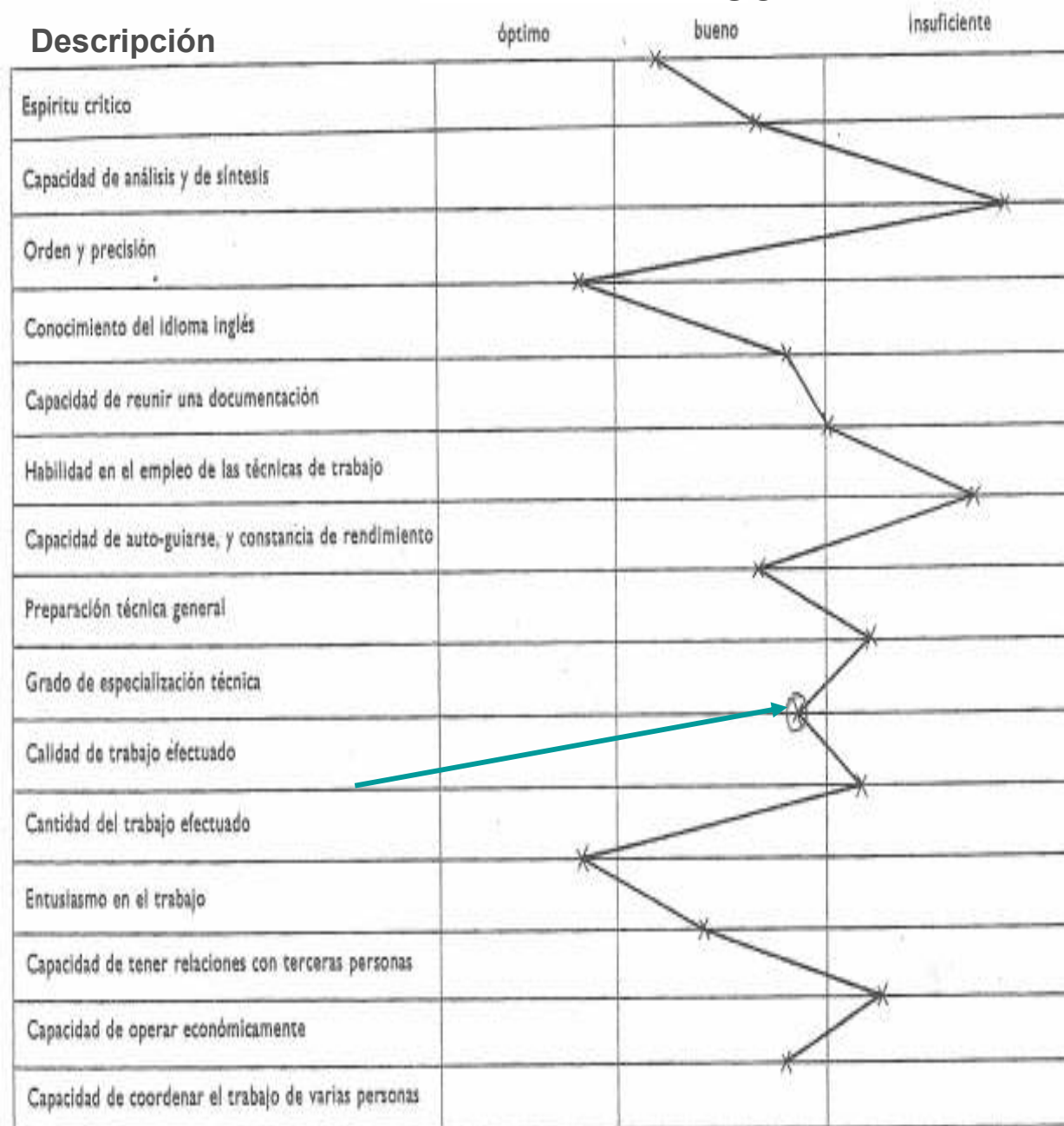
Calidad del Trabajo: Su grado es Bueno

**El Valorador
compara entre
Escalas Lineales y
Factores de valoración**

**Dispone mayor claridad
PERFIL PERSONAL**

↓
**Con respecto a los
Aspectos positivos y
Negativos del individuo**

FICHA DE PERFIL PERSONAL



Fuente: Zerilli, Andrea. (1981) *Valoración del Personal*,
España: Ediciones Deusto, fig. 9.5, Pág. 110

FACTORES Y GRADOS

DEFINICIONES



FACTORES

Son las cualidades que se van a considerar para evaluar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo.

GRADOS

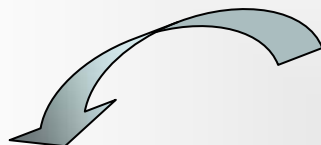
Es el nivel que alcanza cada factor dependiendo del rendimiento de una persona en su puesto de trabajo.

FICHA DE VALORACION DE GRADOS MULTIPLES MEDIANTE JUICIOS PRECONSTITUIDOS

Prevén que cada factor de valoración estén subdividido en un cierto número de grados. El valorador tiene que señalar por cada factor uno de los grados de juicio ya indicados en la ficha, tiene que elegir , factor por factor el que a su juicio representa mejor el rendimiento, el comportamiento, las cualidades personales del individuo valorado.

Núm.	FACTOR	No alcanza el nivel mínimo. Tiene que mejorar absolutamente	Aceptable, pero hace falta una mejora	Aceptable, pero no excelente. Deseable un progreso	Satisface todos los requisitos normales del trabajo	Posee capacidades superiores al trabajo que efectúa
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Calidad del trabajo					
2	Cantidad de trabajo				X	
3	Confianza					
4	Responsabilidad					
5	Relaciones humanas					
6	Guía del personal					
7	Iniciativa					
8	Juicio					
9	Objetividad					
10	Inteligencia					
11	Conocimiento del trabajo					
12	Control emotivo					
13	Actitud					
14	Aspecto personal					
15	Interés					
16	Esfuerzo					
17	Progreso					
18	Capacidad de análisis					
19	Asiduidad					
20	Carácter					
JUICIO TOTAL						

FICHA DE VALORACION DE GRADOS MULTIPLES (PUNTUACIÓN)



Los Grados de Juicio, se indican en la ficha por medio de adjetivos, adverbios, de puntuaciones o frases descriptivas simples.

	Nombre				
	Calificación				
	Departamento				
	Centro de trabajo				
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
1	2	3	4	5	
INICIATIVA					
1	2	3	4	5	
CAPACIDAD DE JUICIO					
1	2	3	4	5	
INTELIGENCIA					
1	2	3	4	5	
CONFIANZA					
1	2	3	4	5	
CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN					
1	2	3	4	5	
GUIA DEL PERSONAL					
1	2	3	4	5	
ASPECTO PERSONAL					
1	2	3	4	5	
SALUD					
1	2	3	4	5	
CARACTER					
1	2	3	4	5	

INCONVENIENTES EN LAS ESCALAS DE JUICIOS

ojo

- Cada grado tiene una puntuación (confidencial para el evaluador)
- Cálculo en términos numéricos y comparables
- Considerado con mucha cautela
- Los totales no dan valores relativos y concretos

Presentación global idéntica para
personas de valor diferente

Puntuación obtenida por

Factores	Suárez	Villas	Gómez
Cantidad de Trabajo	10	7	7
Disciplina	5	10	8
Experiencia	5	3	8
Total	20	20	20

Solución riesgosa: Atribuir una ponderación diferente a cada uno de los factores.

COMBINACION DE FACTORES Y GRADOS

GRADOS DE EVALUCION	EXCELENTE La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional para el puesto	MUY BUENO La ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto	BUENO La ejecución satisface los requisitos normales del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada factor	INSATISFACTORIO La ejecución con respecto a los requisitos		
FACTORES		ACTUACION		COMENTARIOS		
CONOCIMIENTOS Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, que posee, en relación con los requeridos para el puesto.		Excelente	muy bueno	bueno	insatisfactorio	
20		X				
COMPETENCIA PROFESIONAL Habilidades para analizar, evaluar y resolver sus problemas, así como para asegurar la aceptación de las personas a quienes dirigen trabajos de tiempo profesional.		Excelente	muy bueno	bueno	insatisfactorio	
20				X		
TOMA DE DECISIONES Es la capacidad para elegir en forma adecuada entre dos o mas alternativas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo.		Excelente	muy bueno	bueno	insatisfactorio	
15			X			

Fuente: Jaime Grados (1997) Calificación de Méritos. Evaluación de Competencias México: Editorial Trillas, Pag. 103 Apéndice C.