

CAPITULO IV

CALIFICACION DE MERITOS

En capítulos anteriores mencionamos que la Evaluación de Puestos se refería única y exclusivamente a un puesto, tratando de calificarlo y retribuirlo en relación con otros puestos de la empresa sin tomar en cuenta el esfuerzo y la habilidad real de las personas que los ocupan. En el presente capítulo expondremos otro aspecto de evaluación laboral, que es el que se refiere al conjunto de procedimientos destinados a resumir y sistematizar las opiniones concebidas subjetivamente acerca de los trabajadores con el propósito de distinguirlos y clasificarlos en ciertos niveles de eficiencia para una actividad determinada. Este tipo de evaluaciones se pueden denominar: Evaluación del desempeño del trabajo, calificación de la eficiencia, evaluación de la actuación o calificación de méritos, siendo este último nombre el que utilizaremos en este estudio.

La Calificación de Méritos es una herramienta que permite clasificar a los trabajadores de acuerdo con ciertos criterios subjetivos y continuos de relativa eficiencia o posesión de determinados rasgos.

La Calificación de Méritos es un proceso muy antiguo, ya que el hombre siempre ha considerado el valor de otro hombre en referencia a su actuación en una variedad de situaciones, y de ahí que el concepto de las diferencias individuales, mencionado anteriormente, también se aplique en este capítulo. Esto es obvio, ya que no todos los trabajadores se desempeñan en la misma forma, por lo que es necesario que el personal que lleva a cabo la Calificación de Méritos, tenga una escala objetiva de medida para comparar las ejecuciones individuales. Esta escala puede variar según la persona que se esté calificando, ya que si ésta trabaja en el área de producción, la medida correspondiente podría ser la cantidad producida; en cambio, si la persona que está calificando no trabaja en dicha área, las medidas que se podrían utilizar sería la apariencia, presentación y amabilidad (V. g. la recepcionista), o la honestidad y la rapidez (V. g. un cajero), o la iniciativa, la rapidez en las decisiones, los conocimientos y el don de mando (V. g. un ejecutivo de alto nivel), y así sucesivamente para cada caso en especial.

A) GENERALIDADES.

En cualquier estudio de Calificación de Méritos, es importante considerar la base contra la cual se compara a los individuos, o sea,

los estándares de trabajo o el criterio de ejecución satisfactoria. Estas bases varían según el método de calificación utilizado. En los trabajadores de producción, como vimos anteriormente, las calificaciones se apoyan en la cantidad y calidad del trabajo determinadas por los estándares fijados por los estudios de tiempos y movimientos, esto es, que se valúa la ejecución real de cada persona. En cambio, en los puestos administrativos, de supervisión, de oficina, etc., la calificación se mide en función de ciertas cualidades intangibles tales como la persistencia, la lealtad a la organización, la seguridad, etc.; sin embargo, debido a los adelantos y creciente desarrollo de muchas empresas, se ha visto que en lugar de evaluar las características mencionadas, la Calificación de Méritos se enfoca a evaluar lo que obtiene el individuo, o sea, los resultados, por ejemplo: Los registros de rotación de inventarios, la reducción de los costos, la disminución de tiempo perdido.

La Calificación del Mérito, como función que es del área de Relaciones Industriales, debe ser planeada de tal manera que los resultados obtenidos estén de acuerdo a los objetivos. Los pasos a considerar en esta planeación son:

1.- Decidir quién va a efectuar el estudio. Lo más común es que las calificaciones sean hechas por uno o más superiores, esto es, que el trabajador es calificado por el supervisor, éste a su vez es calificado por el jefe del departamento, y así sucesivamente hasta llegar a la gerencia. Otra posibilidad sería que en vez de calificar un jefe a sus subordinados, éstos lo calificaran a él, ya que están más cerca y en mejor posición para lograrlo. Una tercera posibilidad sería que cada individuo fuera evaluado por sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel, ya que es con quienes mantiene estrechas relaciones de cooperación en el trabajo. Otra forma sería que las calificaciones fueran efectuadas por personal especializado del área de Relaciones Industriales de la organización, o bien, por personal ajeno a la misma. Finalmente otra opción sería la de "Auto-apreciación", en la cual cada trabajador califica su propia ejecución real y potencial.

2.- A quienes van a abarcar las Calificaciones de Méritos. Anteriormente estos estudios estaban dirigidos generalmente a los trabajadores de primera línea, pero poco a poco esta práctica fué extendiéndose a los supervisores y jefes de departamento, y en la actualidad, tales calificaciones van dirigidas, en muchas empresas, hasta el nivel gerencial. El campo de acción que tengan las calificaciones obtenidas de estos estudios, se basan en el uso de los resultados obtenidos al terminar el programa, ya que estos resultados pueden servir como base para los ascensos, para entrenamiento y desarrollo, para las políticas de aumento de sueldos, etc.

Cabe aclarar que durante un estudio de Calificación de Méritos, si se desea obtener buenos resultados, deben seguirse, además de los puntos arriba descritos, la práctica de entrenar al personal que lo lleva a cabo, así como también la política de mantener informados a todos los trabajadores comprendidos en tales estudios, de tal manera que éstos sientan que la organización lo está haciendo para el beneficio de ellos mismos.

Realmente los beneficios que se obtienen de un programa de Calificación de Méritos son muchos, ya que de éste se puede obtener una gran cantidad de información, la cual puede usarse como evidencia en las promociones (ascensos, descensos, transferencias y despidos), aumentos de sueldo, reclutamiento y selección, asignaciones y entrenamiento, conocimiento de los progresos, etc.

B) APLICACIONES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

Independientemente del uso que se les vaya a dar a los resultados obtenidos, siempre es conveniente una entrevista entre el jefe de un grupo de trabajadores, que cuenta con dichos resultados, y sus subordinados. Esta entrevista es con el fin de comentar entre ellos, el objetivo de la calificación, los beneficios que presenta ésta, los resultados de las valuaciones, las correcciones posibles para que los trabajadores mejoren su actuación o comportamiento, etc.

Antes mencionamos que existen muchas posibilidades para que la Calificación de Méritos represente una práctica de muchos propósitos, los más comunes de ello son:

PROMOCIONES.— La promoción de los trabajadores es un problema de gran significado, ya que se estipula en la Ley Federal del Trabajo (Artículo 159), que cuando se forme una vacante definitiva o por una duración mayor de 30 días, o cuando se cree un puesto nuevo, esta vacante será cubierta por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio, "y si concurriesen dos o más trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el más capaz". De ahí que la Calificación de Méritos es muy útil para identificar a los trabajadores que solicitan promoción y cuya antigüedad sea la misma; o sea, que sirve para determinar que trabajadores no desempeñan con éxito sus actividades, y por lo tanto, para seleccionar solamente a quienes sí merecen la oportunidad.

DESPIDOS.— En este caso, la utilización de las Calificaciones del Mérito para las Promociones es muy parecida a la de los despidos, y de esta manera la alta gerencia puede conservar a los trabajadores que han mostrado un nivel satisfactorio de eficiencia. Algunos contratos colectivos

de trabajo, para efectos de despido, reconocen más la habilidad, capacidad y rendimiento de la persona, que aún la misma antigüedad.

TRANSFERENCIAS.— En el caso de trabajadores descontentos o ineficientes, una organización puede tomar dos alternativas; una es el despido del trabajador, que quedó explicado en el párrafo anterior, y la otra es la transferencia. Entonces, la Calificación de Méritos revela ciertas capacidades del personal descontento que se pueden utilizar con mayor provecho en otro puesto al que dicho personal es transferido. Cabe aclarar que a veces las transferencias son necesarias por la creación de nuevos puestos en la organización, y por eso es conveniente que ésta realice una selección de todos sus trabajadores y los clasifique según sus características y así pueda determinar quienes son capaces de ocupar las nuevas vacantes.

SELECCION, COLOCACION Y ADIESTRAMIENTO.— La Calificación de Méritos se usa como parte del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para decidir si los trabajadores contratados a prueba deben permanecer o no en la organización; o sea, que sobre la base de la información relativa al valor de las pruebas psicológicas (validez), es posible efectuar mejoramientos en los programas de estas pruebas que darán como resultado la selección de trabajadores con mayores posibilidades de tener éxito. Asimismo, las Calificaciones de Méritos se usan con el propósito de orientación de los nuevos trabajadores, tanto para señalar sus defectos como para colocarlos en el puesto correcto de acuerdo a sus rasgos personales.

COMPENSACIONES.— Ya que generalmente se supone que la eficiencia debe tener una recompensa económica, se pueden usar las Calificaciones de Méritos como un determinante parcial de la compensación que complementa, pero no invalida, los aumentos periódicos en la retribución basados en la antigüedad o en los cambios en el costo de la vida. Este complemento permite aumentar la iniciativa individual y corregir los valores de cada puesto determinados por la valuación de puestos, y asimismo, permite reconocer y recompensar los esfuerzos personales de los trabajadores.

CONOCIMIENTO DE LOS PROGRESOS.— La mayoría de los trabajadores tienen interés en saber cual es la opinión de sus superiores para con ellos, y es por eso que la Calificación de Méritos les proporciona esta información y les ayuda considerablemente a sofocar los rumores de despidos o traslados, y por lo tanto, se inhibe la tensión que experimentan los trabajadores. Dicho de otra manera, es importante reconocer que el éxito de estos programas dependerá del conocimiento del desempeño de cada trabajador en relación con las metas establecidas para él y para la organización a que pertenece.

APLICACIONES DEL DIAGNOSTICO.— La utilización de la Calificación de Méritos está muy relacionada con su uso para informar a los trabajadores

acerca de lo que sus superiores opinan de ellos, o sea, con referencia a lo que del punto anterior. La empresa se beneficia si un trabajador se entera, en forma constructiva, de sus virtudes y debilidades. Cuando se comparan estas calificaciones para una sección o departamento, es posible que los resultados muestren deficiencias de los trabajadores en ciertos rasgos o características personales, y esto podría sugerir modificaciones en los programas de adiestramiento para dichos trabajadores.

Asimismo, la Calificación de Méritos puede servir como parte de el expediente disciplinario y de conducta del trabajador y como parte integrante del expediente histórico del mismo en la empresa.

Pensamos que todas estas aplicaciones de la Calificación de Méritos servirán para mostrar su importancia dentro de la empresa; y realmente es nuestro deseo mencionar algunas más, pero la extensión de nuestro estudio nos lo impide, como quiera que sea, creemos que con las que hemos descrito cumplimos con nuestro objetivo.

C) ERRORES MAS COMUNES EN LA CALIFICACION DE MERITOS.

Si fuera posible calificar el mérito de todos los trabajadores en función de las unidades producidas, de sus ventas, o de otros criterios objetivos, este proceso sería muy sencillo y preciso; pero como las técnicas que se utilizan en el mismo son subjetivas, y por consiguiente, carentes de confiabilidad de acuerdo con los estándares aplicados a las pruebas psicológicas, es hasta cierto punto necesario incrementar la uniformidad con que se realiza la Calificación de Méritos, esto con el fin de que los trabajadores sean recompensados, mediante aumentos en sus retribuciones y ascensos, de acuerdo a sus características personales y a su contribución a la organización. En este punto describiremos las principales fuentes de la carencia de confiabilidad o falta de uniformidad y errores con que se lleva a cabo la Calificación de Méritos.

EFFECTO DEL HALO. - Este error, conocido también como efecto de aureola, es la tendencia que tienen los calificadores de valorar a una persona que tiene una característica muy elevada con valores altos en todas las demás, permitiendo así que una característica matice la calificación completa o haga que todas las cualidades llenen cierta clase de impresión general. Dicho de otra manera, el efecto del halo consiste en que un individuo de calificaciones altas o bajas en muchas características a un trabajador porque cree que éste es superior o inferior en ciertos rasgos personales que a aquél le gustan o le disgustan. El efecto del halo se espere o generaliza hacia otras áreas; por ejemplo, un calificador puede valorar altamente la pulcritud del trabajador y valorar igualmente otras características distintas, como la puntualidad, la seriedad, etc.; pero si bien la pulcritud es de relativa importancia en el trabajado ca-

lificado, puede ser que la calidad y cantidad de trabajo sean deficientes, y por lo tanto, no debieran ser calificadas tan favorablemente. Para remediar este error existen dos soluciones; la primera, es la inversión de los polos, que consiste en escoger al azar la determinación de los extremos favorables y desfavorables de cada escala de calificación y así ciertas características se describen algunas veces positiva o negativamente; y la segunda, es la apreciación horizontal, que requiere que todos los trabajadores sean calificados sobre un sólo rasgo o característica a la vez (la apreciación vertical califica a un solo trabajador en todos los rasgos necesarios).

PREDISPOSICION SISTEMATICA. - Muchas veces los calificadores muestran predisposiciones favorables o desfavorables para valorar el mérito de los trabajadores, de tal manera que dicha valoración, no establece diferencias entre ellos, dando como resultado, que todos sean calificados como excepcionales. Tal predilección puede radicar en los extremos de las calificaciones o en el centro de éstas. La tendencia central es la inclinación a calificar a los trabajadores y sus características cercanamente al promedio o al punto medio de la gama; esto puede partir del hecho de que los calificadores no conocen bien al personal calificado, o bien, por el deseo común de aquellos de evitar los extremos y no perjudicar a los trabajadores calificados. Como la distribución que se forma cuando se presenta esta situación tiende a ser normal, es posible obligar a los calificadores a que se adhieran a una distribución de este tipo cuando valúan el mérito de los trabajadores. Por otra parte, la lenidad es un deseo de los calificadores de evaluar a los trabajadores hacia los extremos con el fin de evitar controversias y dar a cada calificado el derecho de la duda. Cuando se califica muy positivamente, la actitud del calificador es debida a que piensa que todo el personal está trabajando demasiado bien, y en el caso contrario, piensa que los trabajadores no están efectuando eficientemente sus labores.

DIFERENCIA Y AMBIGUEDADES EN LAS NORMAS. - Otro problema común en la Calificación de Méritos se presenta cuando los calificadores, al estar valiendo a un trabajador, aplican diferentes normas cada uno de ellos, dando por consiguiente, una falta de confiabilidad en sus calificaciones. Este error también es común cuando los calificadores valorizan al personal cuando éste está trabajando bajo distintas condiciones. Así, por ejemplo, un calificador puede calificar más altamente que sus colegas, la rapidez de un trabajador, mientras que otra la puede calificar más bajo. Por lo tanto, para que no se presente este problema, es necesario "definir exactamente y con mucho cuidado" las características que se desean calificar, y asimismo, "adiestrar" a los propios calificadores a interpretar estas definiciones de la manera debida.

INFLUENCIA DE LA LABOR DE LOS INDIVIDUOS. - Como los programas de Calificación de Méritos pueden durar desde 6 meses hasta un año, es muy común