

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



que el calificador se vea influenciado por las labores desarrolladas recientemente por el personal a calificar, así como por la retribución que este recibe. Así vemos, que si un trabajador ha efectuado bien sus labores durante el último mes, pero su rendimiento ha sido bajo en tiempos anteriores, el calificador lo puede valorar muy favorablemente; y al contrario, si su rendimiento ha sido alto anteriormente, pero por diversos motivos ha disminuído en fechas recientes, este trabajador puede recibir calificaciones muy bajas. De la misma manera, si un trabajador recibe una alta remuneración, sus calificaciones también lo serán, y a la inversa, si el trabajador gana poco, sus calificaciones serán más bajas. Esto último es debido a que en la práctica hay una tendencia muy común a atribuirle al hombre las calificaciones de acuerdo a su retribución, lo cual no debería de ser, pues una cosa es el puesto de trabajo, cuyo valor está dado por la valuación de puestos; y otra, es el nombre que ocupa dicho puesto.

PERJUICIOS PERSONALES. - La Calificación de Méritos es un proceso subjetivo, y sin embargo, muchos calificadores son completamente objetivos y no pueden neutralizar sus preferencias personales, sus gustos o sus disgustos. Rara vez los calificadores admiten que tengan influencia en sus opiniones sobre el desempeño de las actividades de los trabajadores, la religión, el origen, el nivel educacional, etc., de éstos, y por eso, se prevé generalmente que las calificaciones sean revisadas por una autoridad competente en la materia.

CALIFICACIONES BASADAS EN INFORMACIONES INADECUADAS. - Con frecuencia los calificadores se sienten obligados a valorar a un trabajador sin tener la suficiente información respecto a la característica determinada que se está calificando. Esto da lugar a que el calificador, por su propia inseguridad o por el temor de poner en evidencia su incapacidad para tomar información, perjudique directamente al trabajador.

CALIFICACIONES QUE REFLEJAN FACTORES NO CONTROLADOS. - Algunas veces, aun que las normas y procedimientos de calificación han sido bien definidas y los calificadores han sido bien entrenados, se requiere que éstos estimen ciertos comportamientos del trabajador que no siempre tiene relación con las características bajo consideración; por ejemplo: la edad, la antigüedad y el sexo del trabajador, el departamento a que este pertenece, etc.. Por lo tanto, es conveniente comparar las calificaciones de un trabajador en relación con las de otros que están dentro de su grupo de referencia, es decir, con otros trabajadores de departamentos similares, con trabajadores que ocupan puestos parecidos, con trabajadores de la misma edad, etc.

#### D) MÉTODOS DE CALIFICACION DE MERITOS

En el presente punto veremos que los métodos y procedimientos

para la Calificación de Méritos intentan imponer un grado de uniformidad en los estándares utilizados por los calificadores al valorar a un trabajador, así como disminuir la subjetividad en este proceso y aumentar la confiabilidad y validez en el mismo. Esto se logra proporcionando al calificador una reglas o normas para medir el mérito del trabajador, y proporcionando además, unas formas estandarizadas que se diseñan para que, en función de las necesidades de la compañía, lleven a cabo su trabajo. Estas formas deberán servir en la medición de características que sean observables, que sean universales para todo el personal que va a ser calificado, y que sean distinguibles para otros comportamientos; debiendo además diseñarse en forma tal que el calificador pueda expresar una opinión más objetiva de la persona que está siendo calificada. Los métodos más comunes que se aplican para calificar los méritos de los trabajadores son:

ESCALA GRAFICA. - Este método es muy utilizado en la actualidad y consiste en establecer niveles o grados, de posesión de rasgos o características personales, definidos con la menor ambigüedad posible; o sea que las escalas gráficas proporcionan un diagrama o gráfica en la que las características que van a ser calificadas, se representan mediante una línea o escala que contiene una gama de grados para cada una de ellas, y que sirven para que los calificadores indiquen el nivel hasta el cual considere que el trabajador que se está valuando, alcanza la característica que se está midiendo. A menudo las líneas o escalas están suplementadas con palabras o frases descriptivas de cada uno de los grados de la escala. Los valores numéricos asignados a cada uno de los grados pueden aparecer impresos si así se desea. Algunas veces se unen los grados obtenidos por el trabajador en cada una de las líneas con trazos rectos, esto es con el fin de obtener el perfil de este trabajador. Algunas escalas gráficas tienen un espacio libre para comentarios del calificador respecto a cada una de las características medidas, estos comentarios son para justificar la calificación asignada al trabajador valuado y/o para hacer notar esfuerzos y habilidades específicas del mismo.

Las escalas gráficas se pueden agrupar en dos clases: una de ellas es la escala continua, que requiere que el calificador estudie una secuencia de apreciaciones e indique la calificación del trabajador poniendo una marca en un punto de secuencia (es la que nos hemos estado refiriendo en este punto); y la otra clase, es la escala discontinua, que requiere que el calificador considere solamente puntos seleccionados en la secuencia de apreciación.

Este método al utilizarse implica la consideración de unidades de escala que se pueden hacer más o menos comparables entre los calificadores si éstos han recibido una instrucción adecuada. Además este método puede ser comprendido fácilmente por casi todas las personas de la organización. Una de las principales causas de la falta de confiabi-