

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

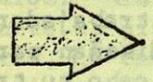
En el presente punto veremos que los métodos y procedimientos

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-

Nombre: _____		Fecha: _____		Descripción del Puesto		
Puesto: _____						
Departamento: _____						
 <p>FACTORES</p>	CANTIDAD Considere la producción satisfactoria en cierto tiempo.	CALIDAD Considere la producción del trabajo.	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Considere la información y comprensión en el puesto.			
	PESIMO Si no mejora se justifica que sea despedido.	Producción inadecuada o muy deficiente.	Se desperdicia por su culpa mucho material.	Por incompetente puede perder el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	MALO Deja mucho que desear en el trabajo.	Producción abajo de los requerimientos.	Le falta de 10% a 15% de precisión en su trabajo	Requiere un poco de adiestramiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	REGULAR Cumple los requisitos del puesto. Es el estándar.	La producción es la del promedio.	Calidad normal.	Su conocimiento está de acuerdo a su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	BUENO Cualquier jefe desearía tenerlo en su departamento.	Producción que excede al promedio	Trabajo muy bien efectuado.	Soluciona el mismo casi todos sus problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCELENTE Lo máximo para calificar cada factor.	Velocidad y volumen de producción excepcionales.	Sus productos son a la milésima.	Trabaja el sólo casi sin instrucciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SI NO		SI NO			
¿Es buen compañero?	___	___	¿Tiene buena asistencia?	___	___	
¿Cuida bien la maquinaria y equipo?	___	___	¿Es aseado?	___	___	
¿Tiene buena conducta?	___	___	¿Desperdicia mucho material?	___	___	
COMENTARIOS:						
Vo. Bo. Trabajador.			Vo. Bo. Supervisor.			

EJEMPLO DE UNA ESCALA GRAFICA

lidad de las escalas gráficas es el efecto del halo, el cual ya ha sido mencionado con anterioridad, así también, otra de las desventajas de este método es que el calificador, a menos que se le aconseje lo contrario, puede suponer que cada cualidad o característica tiene un valor igual, o bien, que tienen la misma importancia y que esto resulta verdadero para todos los puestos de trabajo.

SELECCION FORZADA. - Este método, también llamado lista de comprobación de preferencia, intenta incrementar la objetividad del proceso evitando que el calificador sepa si está valuando a un trabajador favorable o desfavorablemente.

En su forma más común, el procedimiento de selección forzada proporciona una lista de comprobación de frases específicas descriptivas ordenadas en tal forma que su selección permita calificar pero no especificar su efecto en la calificación. El calificador selecciona de esta lista aquella descripción que resulte más apropiada y aquella descripción que resulte menos apropiada, de manera tal que esta selección describa perfectamente al trabajador que se está calificando. Este método, permite que el calificador no favorezca o desfavorezca al trabajador que se está calificando, porque no sabe cuál de las declaraciones que selecciona tiene mayor o menor valor.

La clave en la elaboración de escalas de selección forzada consiste en que las descripciones dentro de cada punto son igualmente atractivas o inatractivas, pero difieren en capacidad discriminadora; o sea, que puede obtenerse fácilmente una puntuación cuando el valor discriminativo de cada una de las declaraciones ha sido determinado. El término valor discriminativo o capacidad discriminadora se refiere al grado hasta el cual una declaración es distintiva de los buenos y los malos trabajadores que han sido calificados en términos de algún otro índice de eficiencia en su puesto. Estos valores sirven como factores de ponderación para cada declaración. Viéndolo desde otro punto de vista, la capacidad discriminadora es la que se refiere a cual de las descripciones determina la diferencia entre los trabajadores eficientes e ineficientes, y de ahí resulta que cada una de las descripciones en una escala de selección forzada, se valúa en términos de su capacidad discriminadora, y entonces así, se puede calificar el mérito de un trabajador sumando los valores de las declaraciones marcadas por el supervisor.

Las principales ventajas de el método de selección forzada son: (1) Se puede utilizar también como una técnica para el desarrollo de los inventarios de personalidad. (2) El método evita la selección lógica porque la mitad de las declaraciones son de carácter neutro que no cuentan a favor ni en contra de la persona que se está calificando. (3) Se reduce el efecto del halo y la lenidad, dando por consiguiente una mayor validez y confiabilidad en la calificación. (4) No se requiere ningún adiestramiento especial para preparar a los calificadores. (5) El calificador no puede controlar la calificación del trabajador que