

se está valuando, ya que elimina cualquier prejuicio o inclinación personal de aquél hacia éste.

Las desventajas de este método son: (1) La preparación de cada una de las escalas de selección forzada requiere un número muy elevado de declaraciones y un gran criterio objetivo sobre la ejecución del programa, ya que las declaraciones tienen que ser hechas a la medida de las necesidades de la empresa y de cada uno de los puestos de ésta. (2) El desarrollo de escalas para éste método, como consecuencia de lo anterior, consume mucho tiempo y dinero. (3) Este método resulta antipático para los calificadores y para los calificados porque presenta solamente una declaración descriptiva (positiva o negativa) entre muchas alternativas. (4) Este método hace difícil, cuando no imposible, aconsejar a los trabajadores.

La más apropiada La menos apropiada

1	-----	1	-----	Facilidad para llevarse bien
2	-----	2	-----	Dar gran énfasis a las personas
3	-----	3	-----	Se rehúsa a aceptar críticas
4	-----	4	-----	Piensa generalmente en términos monetarios
5	-----	5	-----	Toma decisiones rápidamente

EJEMPLO DEL METODO DE SELECCION FORZADA

LISTA DE COMPROBACION. Este método consiste en preparar una lista de declaraciones que describan el comportamiento de los trabajadores. Para valorar cada una de ellas de acuerdo con la eficiencia de éstos, es necesario que existan varias listas de comprobación para los diferentes puestos y niveles de organización en la empresa, y contando ya con éstas listas, el calificador marca aquellas declaraciones que considera son características del comportamiento o del desempeño del trabajador, de tal manera que éste quede bien definido. Entonces, para facilitar la interpretación y obtener la puntuación de cada trabajador, cada una de las marcas se convierte a un valor numérico y se promedian los valores de cada una de ellas.

En este método, el calificador marca sus observaciones del comportamiento del trabajador en lugar de hacer juicios a lo largo de series de apreciación, a veces ambiguas, y que, con frecuencia, no son comparables. Por lo tanto, las listas de comprobación tienen probablemente uno de los niveles más altos de confiabilidad entre los diferentes métodos de Calificación del Mérito. Por otra parte, las listas de comprobación requieren de muchas investigaciones preliminares para preparar las

declaraciones correspondientes para cada puesto de trabajo con un grado bajo de ambigüedad y una extensa gama de valores para la escala, de ahí que este método puede resultar muy costoso.

COMPARACION EN PAREJAS. La aplicación de este método conduce a cierto grado de sistematización en la asignación de un rango a los trabajadores, ya que implica comparar a un individuo con todos los demás de su grupo. Para llevar a cabo las comparaciones apareadas es necesario escribir en unas tarjetas los nombres de las parejas de personas que van a ser calificadas. El nombre de cada una de estas personas se escribe con cada uno de los nombres de las otras personas que van a ser calificadas, y entonces, el calificador marca o determina cual de los miembros de la pareja que aparece en cada una de las tarjetas es el mejor. Esto se hace comparando las características de los trabajadores que, formando una pareja, aparecen en la tarjeta. Generalmente los calificadores al evaluar las características lo hacen de manera que califiquen globalmente la eficiencia del trabajador (también pueden calificar rasgos específicos de cada trabajador). Este método proporciona una calificación total, la cual puede ser trasladada a puntuaciones estándar que se calculan relacionando las puntuaciones reales con la desviación estándar y el promedio de todas las puntuaciones.

La ventaja de este método es que simplifica la clase de juicio requerida por el evaluador, ya que sólo compara y juzga a dos trabajadores a la vez. Por otra parte, el método es de muy difícil manejo, pues si el número de trabajadores es muy grande, el número de parejas de personas a calificar es igual a $N(N-1)/2$, donde N es el número de trabajadores comprendidos en la evaluación, y de ahí que no sea sorprendente que el uso de este método esté limitado a calificar a los trabajadores en conjunto y no a calificar rasgos específicos de éstos.

Un método similar a éste, es el llamado calificaciones socio-métricas, calificaciones mutuas o de compañerismo, y consiste en que los miembros de un grupo de trabajo clasifiquen al compañero o compañeros que consideren más satisfactorio para trabajar juntos. Con este método, aparte de la mejor comunicación entre los trabajadores, se logra la más completa identificación entre ellos. Las desventajas de este método son: (1) Que se pueden formar "círculos familiares" dentro del grupo y (2) el tamaño de este grupo tiene que ser relativamente pequeño.

ORDEN DE MERITOS O DE HOMBRE A HOMBRE. Este método, también llamado clasificación alterna, consiste en establecer y distinguir varios niveles de eficiencia de los trabajadores (también pueden ser niveles de rasgos particulares o de características específicas), por ejemplo; bueno, regular y malo. A continuación, el calificador asigna a cada uno de estos niveles, los trabajadores que son típicos para dichos niveles; y entonces, los trabajadores que se han registrado constituyen una especie de

escala maestra que sirve para apreciar al resto del personal mediante la comparación de cada trabajador con los de la escala mencionada. Que sea que el método requiere que el calificador seleccione a los trabajadores que tienen la mayor, regular y menor eficiencia y que compare después a la persona que se está calificando contra esa escala.

ESCALA DE CLASIFICACION ALTERNATIVA

Considere a todos los que se encuentran en su lista en términos de su (calidad). Tache los nombres de cualquiera que considere usted que no puede calificar sobre esta calidad. Después seleccione el que usted considera como el que tiene la calidad en grado más alto. Ponga su nombre en la Columna I, en la primera línea con el No. 1. Tache este nombre de su lista. Consulte la lista nuevamente y escoja la persona que tenga el menor grado de esta calidad. Coloque su nombre al final de la Columna II, en la línea con el No. 10. Tache su nombre. Ahora, a partir de los nombres restantes de su lista, seleccione al que tenga en mayor grado la calidad. Ponga su nombre en la primera columna, en la línea 2. Siga este proceso hasta que todos los nombres hayan sido colocados en la escala.

COLUMNA I (El Mejor)

1.
2.
3.
4.
5.

Columna II (El Peor)

6.
7.
8.
9.
10.

El método tiene ciertas ventajas, las principales de ellas son; (1) Facilita la distinción entre los trabajadores al compararlos solamente contra los que presentan rasgos extremos y (2) Reduce el difícil problema de mantener un estándar para cada calidad. Por otra parte, las desventajas son las siguientes: (1) Impide las comparaciones entre las valuaciones efectuadas por dos calificadores distintos, y (2) Las escalas maestras formuladas por cada calificador pueden variar tanto entre sí como varían personalmente los calificadores, esto es debido a que cada uno de ellos tiene su propia idea acerca de lo bueno y lo malo o lo alto y lo bajo, y también es debido a que los calificadores no comparten una misma base de experiencia para la identificación de los trabajadores a incluir en la escala maestra.

DISTRIBUCION FORZADA. Este método, también llamado clasificación forzada ya que se espera que el calificador que lo utiliza habrá de clasificar a los trabajadores por clases en lugar de asignar un conjunto

de puntos de calificación a cada uno de ellos, consiste en que los calificadores distribuyan las valuaciones de los trabajadores en forma de una curva de distribución normal cuando el número de trabajadores a calificar es relativamente grande. Esto es, por ejemplo, que los calificadores se deben de obligar a valuar aproximadamente un 10% de los trabajadores con las calificaciones extremas (los pésimos y los excelentes) hacia cada uno de los lados de la curva; a valuar aproximadamente un 40% de los trabajadores con las calificaciones centrales (regulares o promedio); y a valuar aproximadamente un 20% de los trabajadores con las calificaciones intermedias entre el centro y los extremos (los buenos y los malos) hacia cada uno de los lados de la curva. Esta obligación para los calificadores es con el fin de contrarrestar el miedo o deseo inconsciente de no mostrar a ciertos trabajadores como inferiores o superiores.

Las ventajas de este método son; (1) Eliminar cualquier peligro de que el calificador sea muy tolerante. (2) Evitar la posibilidad de que las normas sean mal interpretadas por los diferentes calificadores. (3) El método es fácil de explicar y de aplicar y (4) El método evita los errores de tendencia central. Las desventajas son las siguientes; (1) El método da por supuesto que todos los grupos de trabajo tienen individuos superiores, regulares e inferiores. Y (2) como consecuencia de ello, algunas veces se cometen injusticias, ya que al forzar la distribución se podría calificar incorrectamente a ciertos trabajadores.

RANGOS. El calificador que utiliza este método simplemente clasifica a los trabajadores que va a valuar por rangos del mejor al peor, y le asigna generalmente un rango de uno a la persona que estima ser la más apta o la mejor, un rango de dos a la siguiente, etc. Este método es muy rudimentario ya que se limita a situaciones en que hay que calificar a un grupo pequeño de trabajadores. Además, solo se puede aplicar cuando la calificación de méritos se destina a valuar a los trabajadores de mejor a peor sin indicar cuanto mejor o cuanto peor es uno de ellos con respecto a los demás. El método de los rangos adolece de dos deficiencias que influyen sobre la validez de los resultados, y son: (1) La exactitud tan extremada que se necesita para distinguir entre los rangos adyacentes en medio de la secuencia, y (2) La aparición engañosa de intervalos iguales a lo largo de la escala de rangos. Para eliminar estas deficiencias se ha comprobado que es conveniente diferenciar rangos solamente para los individuos cuyas calificaciones están comprendidas en los cuartos superiores e inferior del grupo total, asignándoles un rango medio común al restante 50% del grupo, y así evitar la necesidad de realizar discriminaciones muy finas entre los individuos que ocupan el centro de la escala de rangos. Por otra parte, las ventajas de este método son; (1) Es sencillo y se puede aplicar para valuar al trabajador en conjunto, o solo por rasgos específicos. Y (2) Es fácil de entender y de usar.

de puntos de calificación a cada uno de ellos, constata en que los cali-
ficadores distribuyan las valuaciones de los trabajadores en forma de
una curva de distribución normal cuando el número de trabajadores es su-
ficiente para que la distribución sea relativamente grande. Esto es, por ejemplo, que los cali-
ficadores se deben de obligar a valorar aproximadamente un 10% de los tra-
bajadores con las calificaciones extremas (los mejores y los peores).
Hacia cada uno de los lados de la curva; a valorar aproximadamente un
40% de los trabajadores con las calificaciones centrales (regulares o
promedio), y a valorar aproximadamente un 50% de los trabajadores con las
calificaciones intermedias entre el centro y los extremos (los buenos y
los malos) hacia cada uno de los lados de la curva. Esta obligación es
ta los calificadores es con el fin de contrastar el modo o grado in-
consciente de no mostrar a ciertos trabajadores como inferiores o supe-
riores.

Las ventajas de este método son: (1) Evitar cualquier posibilidad
de que el calificador sea muy colateral. (2) Evitar la posibilidad
de que las normas sean mal interpretadas por los diferentes calificadores.
(3) El método es fácil de explicar y de aplicar. (4) El método
evita los errores de tendencia central. Las desventajas son las si-
guientes: (1) El método da por supuesto que todos los grupos de trabajo
tienen individuos superiores, regulares e inferiores. Y (2) como
consecuencia de ello, algunas veces se cometen injusticias, ya que al
forzar la distribución se podría calificar injustamente a ciertos
trabajadores.

RANGOS. El calificador que utiliza este método simplemente clasifica
a los trabajadores que va a valorar por rangos del mejor al peor, y le
asigna generalmente un rango de uno a la persona que estima ser la más
buena o la mejor, un rango de dos a la siguiente, etc. Este método es
muy rudimentario ya que se limita a situaciones en que hay que califi-
car a un grupo pequeño de trabajadores. Además, solo se puede aplicar
cuando la calificación de méritos se destina a valorar a los trabajadores
de mejor a peor sin indicar cuánto mejor o cuánto peor es uno de ellos
con respecto a los demás. El método de los rangos absolutos de los cali-
ficadores que influyen sobre la validez de los rangos absolutos y son:
La exactitud con extrema precisión que se necesita para distinguir entre los
rangos sucesivos en medio de la segunda y la tercera parte de la escala.
Las intervenciones que se necesitan para la exactitud de los rangos.
Por estas dificultades se ha comprobado que es conveniente utilizar
rangos solamente para los individuos cuyas calificaciones están con-
tendidas en los cuadros superiores e inferiores de los rangos absolutos.
Un rango medio común al testarse 50% del grupo y dar 50% de los me-
dios de los rangos absolutos. Hay una gran diferencia entre los individuos que
dan el centro de la escala de rangos. Por otra parte, las ventajas de
este método son: (1) Es sencillo y se puede aplicar para valorar al tra-
bajador en conjunto, o solo por rangos específicos. Y (2) Es fácil
de entender y de aplicar. (3) Evita la posibilidad de que algunos de los
rangos en rangos de rango se vuelvan un rango.

Las ventajas de este método son; (1) Las calificaciones se
basan en pruebas objetivas y (2) Como los incidentes tienen que ser ano-
tados, la información se puede utilizar para discutir con el trabajador
acerca de su comportamiento. Las desventajas de este método son: (1) -
La función de anotar cada incidente puede degenerar en una supervisión
detallada, (2) muchas veces los calificadores buscan la culpa del traba-
jador en vez del comportamiento de éstos y, (3) los registros de los in-
cidentes se pueden convertir en un libro negro que afecten las relacio-
nes en el grupo de trabajo.

ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO. Este método fue desa-
rrollado por que muchas empresas consideraron que para calificar al per-
sonal ejecutivo no bastaban las características personales, y por lo
tanto, intentaron establecer estándares de rendimiento para cada puesto,
y después compararon el rendimiento de los ocupantes de los mismos con
esos estándares. El primer paso para calificar al personal es un estu-
dio de cada puesto y de las definiciones de los numerosos deberes o res-
ponsabilidades específicas de cada uno de dichos puestos para los cua-
les se han establecido estándares de ejecución del trabajo. Más bien -
que una descripción del puesto, lo anterior es un resumen o declaración
de labores formulada por los ocupantes de esos puestos y aprobada por
su superior. A partir de esta declaración el ocupante del puesto se fi-
ja sus metas o acciones específicas (puede fijarlas en compañía de su
superior) para llevar a cabo en un período dado, por ejemplo reorgani-
zar la oficina, reducir los costos, etc., y al acabar este período, él
mismo se valúa comparando los resultados obtenidos con las metas que se
había propuesto. Este método cambia el énfasis de la calificación de
méritos llevada a cabo por otras personas, hacia el autoanálisis y ade-
más enfoca del pasado hacia el futuro. La ventaja de este método es
que semejan las relaciones entre el superior y el subordinado, ya que
ambos conocen la opinión del uno para el otro y se facilita por consi-
guiente el proceso de este método. Por otra parte las desventajas son:
(1) A menos que haya un gran número de trabajadores para cada puesto,
el método es costoso, ya que se requiere un estándar para cada uno
de ellos y (2) siempre cabe la posibilidad de que las metas fijadas por
el personal que se está calificando resulten muy altas o muy bajas.

NORMAS DE ACTUACION. Este método no difiere mucho de cualquiera de
los dos anteriores y consiste en establecer patrones específicos tales
como aumentos en la producción, disminución de costos, etc., y una vez
que se han definido éstos, se fijan metas, de tal manera que el califi-
cador para valorar a un trabajador, compara los resultados obtenidos con
las metas alcanzadas. Debido a que la productividad, los costos, la uti-
lidad al final de un período, etc., dependen de factores incontrolables
para un individuo, se sugiere que se califiquen las relaciones humanas
de los trabajadores en la empresa. Existen también otros métodos, pero
pensamos que con haber explicado los anteriores bastará para que cada
quien seleccione el que más se acomode a sus necesidades.