

CAPITULO DOS

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE UN SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS

Es inevitable que un supervisor se forme juicios de sus subordinados, casi por necesidad se va inclinando a compararlos con los que según él son normas aceptables de trabajo. El problema no radica en si es o no lícito que el supervisor juzgue a sus trabajadores, si no en la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de los mismos y la aplicación que haga de sus conclusiones.

2.1 EL CONCEPTO DE ESTABILIDAD

El término estabilidad significa que al utilizar el mismo sistema de calificación de méritos dará los mismos resultados varias veces seguidas si se supone que la característica que se está evaluando no ha cambiado. Por ejemplo, si la producción de un trabajador se ha mantenido constante a partir de la última evaluación, deberá recibir la misma calificación básica por su desempeño en el trabajo.

2.2 EL CONCEPTO DE CONSISTENCIA

El término consistencia significa que si se tienen dos maneras alternativas de recopilar la misma información se obtendrán resultados similares. Por ejemplo, si una calificación de méritos exige que el supervisor califique al trabajador basándose en su capacidad para llevarse bien con los demás y su sociabilidad, un individuo que reciba una calificación de méritos alta en la primera característica tendrá una calificación elevada también en la segunda.

2.3.

VALIDEZ

La validez de una calificación de méritos es el grado en que el instrumento evalúa lo que se supone debería medir, es decir, un sistema de calificación de méritos debe retratar lo más fielmente posible la efectividad de la persona que se califica.

2.3.1.

PARÁMETROS RELACIONADOS CON LA CALIFICACION DE MERITOS

Las cualidades o características a calificar en la actuación de un trabajador se clasifican en dos grupos; OBJETIVAS Y SUBJETIVAS.

Las primeras son las que admiten una cuantificación directa comprobable por medio del registro estadístico llevado en la empresa, ejemplo de éstas son la puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc.

Las segundas son aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, que solo en forma arbitraria puede medirse o ponderarse, ejemplo de estas son las siguientes; Sentido de responsabilidad, honradez, don de mando, etc.

2.3.2.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL JERARQUICO DE QUE SE TRATE

Por regla general la estructura organizacional de una empresa donde se aplica algún método o sistema de calificación de méritos se divide en cinco categorías, contando cada una de ellas cualidades especiales.

Las categorías son las siguientes:

1. Personal de Oficina y de Taller:

Se buscaran para él, aquellas cualidades relativas a su comportamiento y a la eficiencia en su trabajo.

2. Personal de Ventas y Relaciones:

Hay que tomar en cuenta las cualidades que se requieren por su contacto permanente con el público.

3. Personal Técnico:

Deben buscarse aquellas características indispensables para su función de tipo creativo. Por ejemplo, ingenieros, analistas de métodos, diseñadores, etc.

4. Personal de Supervisión:

Tiene especial importancia en las funciones de supervisión, planeación y distribución del trabajo y el manejo de hombres.

5. Funcionarios:

Requieren todas las características indispensables para formular políticas para la empresa.

2.3.3 PERIODO DE CALIFICACION DE MERITOS.

Algunos rendimientos se pueden evaluar basandose en un plazo corto y es factible obtener mediciones objetivas, por ejemplo, el rendimiento en el trabajo, las llegadas tarde, y la productividad.

Hay otros desempeños que tienen una naturaleza de mas largo plazo y se evaluan con menor frecuencia, por ejemplo lealtad de la clientela, beneficios sobre la inversión.

Por regla general en las empresas, los periodos de calificación de méritos no son menores de un mes ni tampoco mayores de un año, los mas usuales son de tres, seis y doce meses.

Si la organización mide el rendimiento en el tiempo no apropiado se pueden inferir conclusiones erróneas.

2.3.4

ERRORES MAS COMUNES EN LA CALIFICACION DE MERITOS

Las fallas en las evaluaciones son en su mayoría de orden subjetivo e imputables a los prejuicios o a la deficiente preparación del evaluador y del programa. Esto desvirtua el objetivo que se pretende alcanzar, a tal grado que en ocasiones es difícil saber si las puntuaciones proporcionadas por diferentes - evaluadores se refieren a una misma característica. A continuación se describen algunas de las principales fallas en que se incurre:

TENDENCIA CENTRAL.- Se identifica por una clara inclinación de los evaluadores a colocar la mayoría de las puntuaciones, si no es que todas, en un nivel medio de la escala. Esto puede deberse a un pobre conocimiento de los empleados y el área de trabajo de estos, lo que conduce a otorgar puntuaciones medias para evitar problemas y responsabilidad ante los evaluados.

Para identificarla se pueden emplear gráficas, tablas, etc., En algunos casos refleja realmente la situación existente, pero es necesarios verificarla.

La definición adecuada de las características y la terminación para del número de grados escogidos pueden evitar la tendencia central.

''EFECTO DEL HALO''.- Consiste en permitir que una cualidad o comportamiento normal o circunstancial influya favorable o desfavorablemente en la apreciación de las demás cualidades. Por ejemplo, un individuo bien presentado y hábil para expresarse puede recibir mejor calificación que otro que es retraído y cuya presentación es deficiente, siendo que la característica que se esta evaluando es ajena a esta circunstancia.

El efecto puede localizarse relacionando graficamente las características que se detectan y tengan influencias subjetivas en los criterios del evaluador.

Para evitar esta diferencia es necesario entrenar a los evaluadores, para que analicen por separado cada característica y desarrollen su capacidad analítica.

DIFERENCIAS INTERDEPARTAMENTALES.- A menudo suceden que las evaluaciones asignadas difieren considerablemente de un departamento a otro. Tales divergencias pueden deberse realmente a diferencias en las condiciones en que se efectúan los trabajos, pero lo más usual es que se trate de diferencias de interpretación, que pueden corregirse empleando puntuaciones típicas [resultados comparables] basadas en la desviación típica del conjunto.

CARENCIA DE PROGRAMAS ADECUADOS.- La utilización de programas no hechos a la medida de las necesidades específicas de la empresa, o de programas copiados de otras organizaciones sin llevar a cabo los estudios y adaptaciones correspondientes, ocasionan desajustes y probablemente conduzcan al fracaso del programa.

Cada organización cuenta con características muy propias, tales como capacidad económica, equipo humano y material, organización y puestos tipo, y otras, por lo que surge la necesidad de planear y estructurar un programa de calificación de méritos de acuerdo con sus requerimientos.

PREJUICIOS- Uno de los problemas que se debe resolver o identificar es el de los prejuicios de los evaluadores, ya que es uno de los mayores obstáculos que hay que vencer para que el desarrollo del programa continúe de manera eficiente y no se desvirtúen sus objetivos.

A continuación se mencionan algunos de los prejuicios del evaluador que frecuentemente obstruyen el funcionamiento de los programas.

INSEGURIDAD- Este tipo de prejuicio se caracteriza por que el individuo conoce poco acerca del procedimiento y no se siente capaz de otorgar una puntuación que refleje la situación real de los evaluadores.

TEMOR- Si alguno de sus empleados obtiene puntuaciones bajas, siente temor de que este puede perder su posición, ya que existe cierta identificación o simpatía por él.

DUDA- El evaluador no esta convencido de la bondad del programa y la distribución estadística que se dará a los resultados. Considera que se excluyen características importantes o se incluyen otras intrascendentes.

ERRORES DEBIDOS AL SISTEMA

La idea de una calificación por méritos es seductora. El sonido de las palabras cautiva la imaginación: se paga por lo que se obtiene; se obtiene lo que se paga; se motiva a la gente a que lo haga lo mejor posible, por su propio bien.

El efecto es exactamente lo contrario de lo que prometen las palabras. Todo el mundo se lanza hacia adelante, o lo intenta, por su propio bien, para salvaguardar su propia vida. Quien pierde es la organización.

La calificación por méritos recompensa a las personas que lo hacen bien dentro del sistema. No trata de recompensar los intentos de mejorar el sistema.

Además, la calificación por méritos no tiene sentido para predecir el comportamiento, excepto cuando alguien sale de los límites de las diferencias atribuibles al sistema en el que trabaja la gente. A alguien se le califica por debajo del promedio, y éste da una ojeada a las personas que están calificadas por encima del promedio; naturalmente, se pregunta por qué existe esta diferencia. El trata de emular a las personas que están por encima del promedio. El resultado es un comportamiento deteriorado.

Una falacia corriente es la suposición de que es posible calificar a las personas; colocarlas en un orden de comportamiento para el año próximo, basado en el comportamiento durante el año anterior.

El comportamiento de cualquier persona es el resultado de la combinación de muchas fuerzas -la misma persona, las personas con las que trabaja, el trabajo, su directiva, sus supervisores, las condiciones ambientales (ruido, confusión, comida mala en la cafetería de la compañía). Estas fuerzas producirán unas diferencias aparentes entre las personas, las diferencias aparentes entre las personas surgen casi completamente de la acción del sistema en el que trabajan, no de las personas mismas. Una persona que no ha sido promocionada no puede entender por qué su comportamiento es inferior al de otra persona. No hay que extrañarse; su calificación fue el resultado de la lotería. Desgraciadamente, él se toma en serio su calificación.

Los siguientes ejemplos numéricos aclararán las increíbles diferencias entre las personas y se deben atribuir a la acción del sistema, no de la gente.

Ejemplo 1. - Como ejemplo, sean seis personas que toman parte en un experimento sencillo. Cada persona removerá una mezcla de bolas rojas y blancas (4.000), con el 20 por 100 de rojas, con los ojos vendados, sacará una muestra de 50 bolas, que luego devolverá al conjunto antes de que saque su muestra la persona siguiente. El objetivo consiste en producir bolas blancas; nuestro cliente no aceptará bolas rojas. A continuación tenemos los resultados.

Nombre	Número de bolas rojas sacadas
Miguelito	9
Pedro	5
Terry	15
Juanito	4
Luisa	10
Gaby	8
Total	51

Sería difícil construir unas circunstancias físicas casi tan iguales para seis personas, sin embargo a simple vista el comportamiento de las personas varía mucho.

Pero pensemos con ayuda de la teoría estadística. Calculamos los límites entre los empleados que podrían ser atribuibles a la variación casual del sistema. Este cálculo se basa en el comportamiento medio y en la suposición de que las personas y las bolas rojas que sacan son independientes.

$$\bar{x} = \frac{51}{6} = 8.5 \text{ (promedio de bolas rojas por trabajador)}$$

$$\bar{p} = \frac{51}{6 \times 50} = 0.17 \text{ (proporción media de rojas)}$$

Cálculo de los límites de variación atribuibles al sistema:

$$\begin{aligned} \text{Límite superior} &= \bar{x} + 3\sqrt{\bar{x}(1 - \bar{p})} = \\ \text{Límite inferior} &= 8.5 \pm 3\sqrt{8.5 \times 0.83} = \\ &= \begin{cases} 16 \\ 1 \end{cases} \end{aligned}$$

Obviamente los seis empleados caen dentro de los límites calculados de variación que podría surgir del sistema en el que trabajan. Con estos datos no hay evidencia de que en el futuro Juanito lo vaya a hacer mejor que Terry. Por tanto, todo el mundo debería recibir el mismo aumento. Si uno es más antiguo que otro, desde luego que tendrá que tener un nivel más elevado de salario.

Mientras tanto, el problema que tiene la dirección consiste en mejorar el sistema para que todas las personas puedan sacar más bolas blancas y menos rojas.

Las equivocaciones que aquí se cuentan podrían ser errores a llevar los libros, equivocaciones en los planos de ingeniería, errores de cálculo, errores de los operadores de montaje o cualquier otra cosa.

Nombre	Numero de Equivocaciones
Juanita	10
Andrés	15
Guille	11
Paco	4
Ricardo	17
Carlitos	23
Alicia	11
Tomás	12
Joana	10
Total	113

Ya es hora de hacer las evaluaciones y las recomendaciones para los aumentos. A quien premia? A quien se penaliza? Primero, Qué margenes se deberían dejar para los efectos del sistema en el que trabajan las personas? Los cálculos, a continuación

$$\bar{x} = \frac{113}{9} = 12.55$$

Cálculo de los límites de variación atribuibles al sistema:

$$\left. \begin{array}{l} \text{Límite superior} \\ \text{Límite inferior} \end{array} \right\} = 12.55 \pm 3 \sqrt{12.55} =$$
$$= \begin{cases} 23.2 \\ 1.9 \end{cases}$$

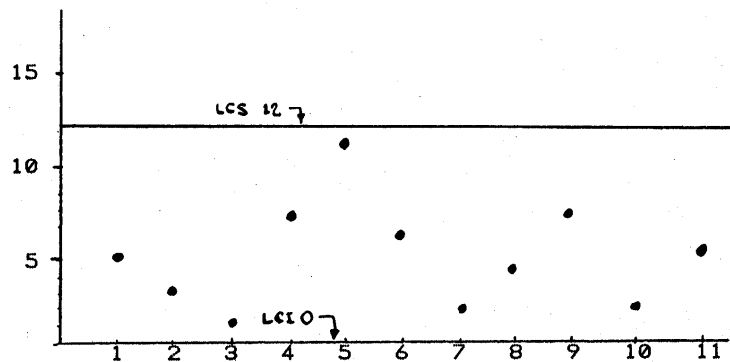
Por tanto, ninguna de las nueve personas cae fuera de los límites calculados. Las diferencias aparentes entre las nueve personas bien podrían adscribirse a la acción del resto del sistema.

Ejemplo 3 - El proceso consiste en el diseño de la pieza, una <<solicitud>>. Etapas:

1. Origen de la solicitud (asignada a un ingeniero de producto)
2. El ingeniero dibuja un plano.
3. Presenta el plano al ingeniero que lo ha de autorizar. Este puede aceptar el diseño o solicitar otro intento, en cuyo caso el ingeniero de producto repite los pasos 1, 2 y 3

El registro del número de cambios que han realizado cada uno de los 11 ingenieros de producto a lo largo del desarrollo de un proyecto están dibujados en la Figura siguiente. Los límites de control, basados sólo en la independencia de los cambios, se calculan de la manera siguiente. El número total de cambios para todos los 11 ingenieros fue de 53; el promedio, 4.8.

$$\left. \begin{array}{l} \text{LCS} \\ \text{LCI} \end{array} \right\} = 4.8 \pm 3 \sqrt{4.8}$$
$$= \begin{cases} 11.4 \text{ (redondear a 12)} \\ 0 \end{cases}$$



Ninguno de los 11 ingenieros cae fuera de los límites. Por tanto, forman un sistema. Según esta evidencia, ninguno lo hará mejor que otro al año siguiente. Todos deberían recibir el mismo aumento de paga.

Cualquier persona cuyo punto caiga fuera de los límites calculados para las diferencias adscribibles al sistema, está fuera del sistema. Un buen líder tiene que investigar las causas posibles. Si aquél está razonable para predecir que en el futuro su comportamiento será bueno; merece que se le reconozca. La causa de un punto por fuera del límite de variación del sistema por el lado malo puede ser permanente; o puede ser efímera. Una persona incapaz de aprender su trabajo sería un ejemplo de una circunstancia permanente. La compañía la contrató para este trabajo; por tanto, tiene la obligación moral de colocarla en el puesto adecuado. Igualmente, una persona que está preocupada por su salud, o por alguien de su familia, puede mostrar un comportamiento deficiente. En algunos casos, unos consejos le pueden restaurar la confianza y el comportamiento. El sistema que envía a algún trabajador un material más difícil de lo normal con el trabajar, puede desplazarlo fuera de los límites por el lado malo. Esta circunstancia puede continuar si ser detectada, y el hombre, temeroso de quejarse, no dice nada al respecto. Lo mismo podría ser cierto de alguien cuyo equipo está estropeado. Si nadie sabe cual es el problema, o si nadie hace nada al respecto, los puntos de este hombre bien pueden estar por fuera de los límites pro el lado malo, año tras año.

Un ejemplo de circunstancia efímera podría ser la necesidad de usar gafas, la cual podría corregirse fácilmente enviando a la persona al oculista.