

CAPITULO TRES

METODOS Y SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS

Existen muchas clases de métodos y sistemas de calificación de méritos que se utilizan actualmente en las organizaciones. Sin embargo pueden clasificarse en cinco grandes categorías, cada una de ellas ofrece un planteamiento para resolver el problema de obtener calificaciones de méritos exactas, así mismo, cada una de ellas posee ventajas y desventajas que le son características.

Las categorías son las siguientes:

- Sistemas de Escala de Evaluación
- Métodos de Listas de Verificación
- Sistemas de Comparación.
- Métodos de Incidentes Críticos
- Evaluaciones por Objetivos.
- Principios modernos del liderazgo

3.1. SISTEMAS DE ESCALA DE EVALUACION

3.1.1 CARACTERISTICAS PRINCIPALES

Es el tipo mas simple de los sistemas de calificación de méritos. La escala consiste en trazar una línea que va de un grado reducido, pasando por un grado promedio, para pasar despues a un grado elevado del factor específico que se trata de valorar.

Existen dos clases de escalas:

A] ESCALAS CONTINUAS-

Son aquellas que no tienen divisiones de tal manera que el paso de un grado de la cualidad al siguiente se hace de un modo insensible.

B] ESCALAS DISCONTINUAS-

Son aquellas que estan dotadas de divisiones verticales con el fin de formar unos cuantos grados definidos en la característica. En consecuencia, el paso de un grado al siguiente se hace de una manera brusca.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Estas escalas representan mayores ventajas por que son mas fáciles de usar, y claras tanto para quienes califican como para los calificadores, es por ello que son ampliamente usadas.

Una de las principales ventajas que ofrecen los sistemas de escalas de calificación de méritos es que se pueden calificar a muchos empleados en un periodo breve. Sin embargo, estas escalas estan sujetas a dos clases basicas de errores: el ALEATORIO y el SISTEMATICO.

El ALEATORIO son contingencias fortuitas que influyen en la respuesta del evaluador.

El SISTEMATICO son aquellos que son constantes y reiterables en todas las evaluaciones que haga el calificador.

MEDIO DE APLICACION

Los sistemas de escalas de evaluacion se aplican principalmente a personas que ocupan los niveles bajos de la estructura organizacional.

3.1.2.

EJEMPLO DE METODO DE ESCALA CONTINUA

Definicion de factores:

1. PRODUCTIVIDAD-

El verdadero rendimiento del empleado en el trabajo en relación con otros empleados. Considere lo que rinde, mas bien que lo que pudiera ser capaz de rendir.

2. CALIDAD-

Ausencia de errores o fallas, exactitud, calidad del trabajo en general.

3. INICIATIVA-
El grado hasta el cual el empleado actúa independientemente ante nuevas situaciones; el punto hasta el cual ve lo que hay que hacer sin que se lo digan.
4. ESFUERZO-
El grado hasta el cual el empleado se afana en contarse entre los mejores [no tome usted en cuenta su efectividad], consídere el afán por cumplir y la motivación.
5. CONFIABILIDAD-
El punto hasta el cual se puede esperar que el empleado estará disponible para hacer su trabajo y de que lo hará satisfactoriamente, el grado hasta el cual es formal, confiable y persistente.
6. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO-
Dominio de las técnicas, habilidades, procesos, procedimientos, productos, equipos y materiales necesarios para hacer su trabajo satisfactoriamente.
7. COOPERACION-
La disponibilidad de trabajar armoniosamente con otros para que el trabajo salga bien. Propensión a observar y adaptarse a las políticas de la institución, tendencias a mantener actitudes placenteras hacia los demás, que se sientan cómodos trabajando con él.
8. LEALTAD-
Identificación con la empresa, sus objetivos y propósitos, de su posición a salir en defensa de la empresa y a promover bienestar.
9. JUICIO-
El punto hasta el cual el empleado opta por decisiones sólidas, a la carencia de impulsividad e inmadurez en sus juicios. La habilidad de fundamentar sus acciones en los hechos y en las emociones.
10. SUPERVISION-
El grado hasta el cual el empleado supervisa las labores que esta realizando.

EJEMPLO DE METODO DE ESCALA
[CONTINUA]

HOJA DE REGISTRO

FACTORES:	20	40	60	80	100
PRODUCTIVIDAD					
CALIDAD					
INICIATIVA					
ESFUERZO					
CONFIABILIDAD					
CONOC. DEL TRABAJO					
COOPERACION					
LEALTAD					
JUICIO					
SUPERVISION					

NUMERO DE RETARDOS DURANTE EL PERIODO EVALUADO;-----
 NUMERO DE FALTAS DURANTE EL PERIODO EVALUADO;-----
 COMENTARIOS DEL EVALUADOR;-----

	20	40	60	80	100
EVALUACION TOTAL					

PERSONA EVALUADA;-----PUESTO;-----

DEPARTAMENTO;-----EVALUADOR;-----

FECHA;-----

3.2.

SISTEMAS DE COMPARACION

3.2.1

CARACTERISTICAS PRINCIPALES

Son métodos muy elementales y deben como mínimo tener alguna validez objetiva el aplicarse por características y no como una comparación global que, en la práctica no diferiría nada de la calificación empírica.

Los principales sistemas de comparación son:

A] ALINEAMIENTO-

Básicamente se identifica con el método de alineamiento para valuación de puestos.

El comité, o por lo menos el supervisor inmediato, lista en orden de importancia a todos los trabajadores de grupo o sección que se están calificando, en razón de una característica brevemente definida. De igual manera se hace el alineamiento de los mismos trabajadores en razón de cada una de las demás características, separadamente.

B] COMPARACION PAREADA-

Consiste en hacer un alineamiento de los trabajadores de un grupo o sección, por cada característica pero a base de una previa comparación de estos trabajadores de dos en dos.

C] DISTRIBUCION FORZADA-

Este sistema, que se supone aplicable solo para grupos mas o menos grandes, se funda en el principio de la curva de Gauss. Con base en dicha curva se da por supuesto que en cada característica el total de los trabajadores debe quedar distribuido aproximadamente de la siguiente manera:

CON CALIFICACION	MINIMA	10%
CON CALIFICACION	MALA	20%
CON CALIFICACION	PROMEDIO	40%
CON CALIFICACION	BUENA	20%
CON CALIFICACION	OPTIMA	10%

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El sistema por alineamiento es un método muy sencillo que todos los supervisores pueden usar y entender.

Exige que los trabajadores queden en distinto nivel siendo que tratándose de características subjetivas, en realidad muchas veces habrá varias personas de idéntica calificación.

En el método de comparación pareada implica ya la formación de pares para cada grupo y por cada característica; en cambio de un trabajador hay que cambiar las listas.

Aunque tiene además la ventaja de que se comparan muy objetivamente los trabajadores de persona a persona, es todavía muy elemental.

El sistema de distribución forzada no puede aplicarse sino cuando haya grupos bastante grandes y homogéneos.

Además este sistema fuerza la distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cual no siempre será exacta.

MEDIO DE APLICACION

Los sistemas de comparación al igual que los sistemas de escala se aplican principalmente a personas que ocupan los niveles bajos de la estructura organizacional.

3.2.2 EJEMPLO

SISTEMAS DE COMPARACION

- 1- CERVANTES JOSE
- 2- MESTA OSCAR
- 3- GARCIA JUAN
- 4- SOBERONES M.

- 5- DIAZ ARMANDO
- 6- CHAVEZ LUIS CARLOS
- 7- HERNANDEZ MANUEL

PRODUCTIVIDAD

- 1- DIAZ A.
- 2- CHAVEZ L.C.
- 3- CERVANTES J.
- 4- GARCIA J.
- 5- MESTA O.
- 6- HERNANDEZ M.
- 7- SOBERANES M.

INICIATIVA

- 1- CERVANTES J.
- 2- DIAZ A.
- 3- CHAVEZ L.C.
- 4- SOBERANES M.
- 5- HERNANDEZ M.
- 6- MESTA O.
- 7- GARCIA J.

CONFIABILIDAD

- 1- GARCIA J.
- 2- HERNANDEZ J.
- 3- CERVANTES M.
- 4- SOBERANES M.
- 5- MESTA O.
- 6- DIAZ A.
- 7- CHAVEZ L.C.

COOPERACION

- 1- GARCIA J.
- 2- CERVANTES J.
- 3- CHAVEZ L.C.
- 4- MESTA O.
- 5- HERNANDEZ M.
- 6- SOBERANES M.
- 7- DIAZ A.

JUICIO

- 1- CERVANTES J.
- 2- MESTA O.
- 3- SOBERANES M.
- 4- GARCIA J.
- 5- CHAVEZ L.C.
- 6- DIAZ A.
- 7- HERNANDEZ M.

CALIDAD

- 1- CHAVEZ L.C.
- 2- CERVANTES J.
- 3- DIAZ A.
- 4- HERNANDEZ M.
- 5- SOBERANES M.
- 6- GARCIA J.
- 7- MESTA O.

ESFUERZO

- 1- DIAZ A.
- 2- CERVANTES J.
- 3- CHAVEZ L.C.
- 4- GARCIA J.
- 5- SOBERANES M.
- 6- HERNANDEZ M.
- 7- MESTA O.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

- 1- CHAVEZ L.C.
- 2- CERVANTES J.
- 3- DIAZ A.
- 4- MESTA O.
- 5- HERNANDEZ M.
- 6- GARCIA J.
- 7- SOBERANES M.

LEALTAD

- 1- SOBERANES M.
- 2- CHAVEZ L.C.
- 3- DIAZ A.
- 4- CERVANTES J.
- 5- MESTA O.
- 6- HERNANDEZ M.
- 7- GARCIA J.

CALIFICACION

- 1- CERVANTES JOSE
- 2- CHAVEZ LUIS CARLOS
- 3- DIAZ ARMANDO
- 4- GARCIA JUAN
- 5- SOBERANES MIGUEL
- 6- MESTA OSCAR
- 7- HERNANDEZ MANUEL

3.3

METODOS DE LISTAS DE VERIFICACION

3.3.1

CARACTERISTICAS PRINCIPALES

Estos ingeniosos sistemas tienen por objeto evitar, hasta donde es posible, el problema de lenidad o mala fe en la calificación.

Las listas de verificación buscan evitar que el supervisor al calificar, no pueda darse cuenta, al menos exactamente de cual será el resultado de su calificación.

Hay dos métodos de listas de verificación:

A] LISTAS PONDERADAS

Consisten en una lista de frases o afirmaciones calificadoras del trabajo, preparadas con gran cuidado y en forma técnica, distintas para cada grupo en lo que se divide la estructura organizacional.

El número de estas frases o afirmaciones nunca es menor de veinticinco [25] ni mayor de 100 [cien], se entrega a quien va a calificar una lista por cada trabajador con el nombre de éste, pidiéndole que ponga una marca en aquellas frases que considere puedan ser aplicadas al trabajador cuestión, durante el periodo que se esté calificando.

B] LISTAS DE PREFERENCIAS O ELECCION FORZADA

Cada hoja de calificación consta de una serie de aproximadamente diez grupos de cuatro frases o adjetivos de calificación por cada característica. Cada uno de esos grupos contienen dos frases de calificación favorable y dos de calificación desfavorable.

No obstante que los dos favorables o los dos desfavorables parecen equivalentes, se pide al calificador que marque con una señal la cualidad o defecto que considere posea el trabajador calificado y con otra señal la cualidad o defecto que considere que el calificado no tiene.

FORMULACION DE LAS LISTAS DE VERIFICACION

- 1- Se pide a un número suficiente de especialistas en la empresa, que por cada característica o factor seleccionado o definido, elaboren dos o tres ternas de frases calificadoras de esa característica; una buena, una mala y una normal.
- 2- Se revisan las frases con el fin de evitar duplicaciones, eliminar algunas, hacer correcciones meramente gramaticales y perfeccionarlas.
- 3- Cada una de estas frases se escribe en tarjetas y se entregan a un número suficiente de supervisores que se juzgan muy conocedores a fin de que las clasifiquen en razón de su fuerza calificadora favorable, desfavorable o neutral, colocando todavía dentro de cada una de estas características - mínimo, medio o máximo.
- 4- Por cada característica se escogera, al menos, una frase que este consistentemente calificada como favorable, desfavorable y neutral.
- 5- Se valúan las frases siguiendo cualquiera de los siguientes sistemas:
 - a] Puede darse a todas las características el mismo peso, o bien pueden ponderarse las características para multiplicar el valor de cada grado por el peso que se obtenga.
 - b] Puede darse puros valores positivos, señalando por ejemplo a los nuevos grados valores de 10, 20, 30 etc., respectivamente, y aun dando a cada frase el valor según la consistencia de la valuación.

Las frases que se aplicarán se colocan mezcladas intencionalmente en la lista, sin poner en este el peso o calificación que tiene cada una de aquellas.
6. Cuando el supervisor devuelve la lista marcada, se aplican, las calificaciones correspondientes para obtener la puntuación final.

La principal ventaja del método de listas ponderadas es que es difícil que el evaluador altere a propósito la calificación de un individuo, ya sea positiva o negativamente, puesto que desconoce los valores exactos de la escala, sin embargo, la desventaja del método es que no siempre se ve libre de los prejuicios del evaluador.

Con relación al método de listas de preferencia o elección forzada se tiene que los conceptos que se eligen para incluirlos tienen dos restricciones:

La primera es la denominada INDICE DE DESCRIMINACION, que diferencia entre una calificación favorable y otros desfavorables. Los conceptos que establecen una diferencia entre estas dos clases de rendimiento se evalúan, mientras que los conceptos no diferenciados no se ponderan.

La segunda restricción es el denominado INDICE DE CONVENIENCIA, que se refiere a la evaluación que hace el calificador de la proposición como favorable o no favorable a la persona que se trata de calificar.

MEDIO DE APLICACION

Al igual que los dos sistemas anteriores, este método se aplica en los niveles bajos de la estructura organizacional, pero también puede ser aplicado a nivel de supervisores.

SISTEMAS DE LISTAS DE VERIFICACION PONDERADAS

- 1- Utiliza eficientemente su area de trabajo -----
- 2- Muestra moderado interés en su trabajo -----
- 3- No es muy cuidadoso con su equipo -----
- 4- Trabajo sistematicamente bueno -----
- 5- Trabaja con ritmo lento, pero estable -----
- 6- Se ausenta con frecuencia de su trabajo -----
- 7- Dificilmente cambia su modo de hacer las cosas -----
- 8- Cambia a otros trabajos sin perder mucha rapidez -----
- 9- Busca cambiar de trabajo -----
- 10- A menudo requiere alguna orientacion adicional -----
- 11- Cuida la limpieza y el estado de su ropa de trabajo -----
- 12- Pide licencias con frecuencia -----
- 13- Trata de inculpar a otros -----
- 14- Acepta bien las criticas constructivas -----
- 15- Es muy cuidadoso de su equipo -----

3.4

METODOS DE INCIDENTES CRITICOS

3.4.1

CARACTERISTICAS PRINCIPALES

Los métodos de incidentes críticos evalúan el desempeño basándose en las conductas de trabajo específicas que se hayan presentado.

Hay tres maneras en que se pueden usar los incidentes críticos:

A] REGISTROS DE DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

En este método el supervisor debe llevar una anotación fiel de todos los incidentes eficientes o ineficientes que realice el empleado, y deberá consultar al hacer una evaluación de su rendimiento.

El supervisor puede sumar el número de incidentes eficientes y restar el número de incidentes ineficientes, y luego decidirá el orden que ocupan los empleados basándose en los restantes.

B] TECNICAS DE INCIDENTES CRITICOS

Este método consiste en un conjunto de procedimientos para recopilar observaciones directas de la conducta en el trabajo, culminado en la forma de una lista de verificación.

C] ESCALAS DE EVALUACION EN BASE A LA CONDUCTA

Este método consiste en la aplicación de cinco etapas que son:

- 1- Se identifican los trabajos a los que se aplicará el instrumento.

- 2- Se les pide a los Gerentes que escriban de 5 o 10 proposiciones específicas que reflejen el desempeño particularmente eficaz de los subordinados que ocupan las posiciones que se están estudiando.
- 3- Las proposiciones del desempeño eficaz e ineficaz se expresan en forma de escalas y los diseñadores tendrán cuidado de calificar cada proposición en una categoría homogénea que refleje una dimensión de desempeño común. En este punto se omitirá cualquier proposición que no se pueda observar o que sea vaga o reiterativa.
- 4- Con las proposiciones restantes sobre desempeños eficaces e ineficaces, los gerentes deberán redactar otras proposiciones que describan conductas - específicas observables que queden dentro de los extremos de cada dimensión de desempeño.
- 5- Basándose en las diferentes categorías homogéneas de conducta que se hayan desarrollado, los gerentes clasificarán cada proposición conductual dada en la categoría a la que se adapte de la manera - más adecuada, y se ordenará en una escala de siete [7] a nueve puntos [9] .

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Una de las principales ventajas del método de registros de desempeño es que el ordenamiento se basa en incidentes específicos que hayan conducido a consecuencias notablemente eficaces o ineficaces, además se tiene una norma concreta que permite evaluar a los empleados, lo que contrasta con los rastros vagos o globales que pueden llevar a resultados poco válidos.

Por otro lado un registro de desempeño basado en los incidentes críticos obliga al supervisor a considerar la evaluación del desempeño como un proceso continuo y no como una actividad que se realiza una o dos veces por año.

Sin embargo del lado negativo destaca el hecho de que poco se puede hacer para evitar que los supervisores adornen los registros de los empleados que favorecen, olvidándose quizá anotar todos los incidentes ineficaces, además, solo se registran los eventos extremos y poco usuales, a expensas del desempeño constante y cotidiano.

Por último, queda todavía la cuestión de lo que constituye un incidente eficaz y lo que califica de ineficaz por lo tanto, los registros de desempeño del empleado dejan margen para las apreciaciones subjetivas del evaluador.

Con relación a las técnicas de incidentes críticos la principal ventaja es que el grado de evaluación que debe dar el calificador se limita a un mínimo. El trabajo del evaluador consiste en observar e informar sobre la conducta que desarrolla el evaluado en el trabajo.

No obstante, aunque la evaluación se trata de hacer por separado, en realidad no sucede así. Como pasa con las listas de verificación valorada, el calificador sabe cuando está atribuyéndole un incidente favorable o desfavorable al empleado, y también sabe que la calificación final del empleado depende del número de incidentes positivos o negativos que se le atribuyan.

Las principales ventajas que se observan al utilizar la técnica de escalas de evaluación en base a la conducta son: El gerente debe ser capaz de mejorar la producción de los subordinados puesto que ha logrado identificar conductas asociadas con el desempeño eficaz;

Las personas que lo utilizan son aquellas que pueden ayudar a desarrollarlo, de modo que ésta técnica encuentra a menudo una aceptación adecuada.

Sin embargo este sistema posee también sus debilidades, primeramente se debe contar con la colaboración de varios gerentes para desarrollar las escalas, en segundo, debe haber una gran cantidad de subordinados que realicen el trabajo para el que se desean desarrollar conductas eficaces e ineficaces.

MEDIO DE APLICACION

Los métodos de incidentes críticos, pueden ser aplicados a todas las personas que ocupan los distintos niveles de la estructura organizacional.

ESCALA DE EVALUACION EN BASE A LA CONDUCTA

Los entrevistadores y los oficiales de reclamaciones deben planear su trabajo con suficiente anticipación y detalle para que no se pase inadvertido ningún aspecto importante. Algunos planean su trabajo en forma eficaz, y parecen anticiparse muy bien a lo que es preciso hacer. Logran coordinar una gran cantidad de tareas tales como entrevistas, evaluaciones, consultas, solicitudes y determinaciones de electividad. Otros parecen necesitar ayuda para organizar y estructurar su trabajo de un modo suficiente. Cuando realice esta valoración, evalúe solo el grado al que los planes del individuo resultan eficaces.

9. Es de esperarse que el entrevistador asignado al programa especial estudie los materiales, dirija las juntas de los comités, obtenga la publicidad necesaria y tome cualquier curso de acción conveniente para asegurar el éxito del programa.
8. Puede esperarse que se establezca un "ritmo de trabajo" que otros entrevistadores tratarán de seguir.
7. Se puede esperar que este entrevistador realice una intensa investigación de archivo, tanto de pedidos nuevos como antiguos, ayudando con ello a situar al cliente.
6. Se podría esperar que se reconocieran las prioridades para separar el papeleo importante del de menor prioridad.
5. Se puede esperar que este entrevistador realice los suficientes esfuerzos para completar los trabajos asignados.
4. Puede esperarse que este entrevistador se mantenga ocupado, pero pudiera ser que eligiera las prioridades equivocadas.

3. Se puede esperar que el entrevistador no logre devolver las tarjetas del solicitante a los archivos con la rapidez suficiente.
2. En el curso de las actividades cotidianas, es de esperarse que se demore en largas conversaciones con un cliente u otro entrevistador.
1. Es factible que este entrevistador se ocupe a veces en el papeleo ["aparentando estar muy ocupado con los documentos"] para evitar hacer las entrevistas a los solicitantes.

3.5 EVALUACIONES POR OBJETIVOS

3.5.1 CARACTERISTICAS PRINCIPALES

Este método es un proceso mediante el cual los supervisores y subordinados de una organización identifican en forma conjunta sus metas comunes, definen cada una de las principales esferas de responsabilidad individual en lo que respecta a los resultados que se esperan en la persona y utilizan estas medidas como guías para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Se han propuesto muchos argumentos en favor de la evaluación de las personas en lo que respecta a medidas de resultados previamente acordados.

La especificación de metas y objetivos concretos para el desempeño futuro puede motivar a menudo a las personas, generando con ello un mejor desempeño, aun más, el grado en que estas metas sean objetivas y mensurables al superior debe estar en mejor posición para valorar si el desempeño es o no aceptable.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La principal ventaja es el hecho de que puede motivar a las personas y como consecuencia lograr un mejor desempeño.

El principal problema que se presenta en este método es cuando se trata de asignar promociones y aumentos salariales, ya que es difícil comparar los resultados de un individuo con los de otro para determinar quien debe percibir el mayor aumento, debido a que pueden ambos haber alcanzado sus objetivos siendo sus rendimientos de niveles completamente distintos.

MEDIO DE APLICACION

Se recomienda el empleo de esta técnica a niveles de supervisión y sobre todo en aquellos departamentos en que exista conflicto en el manejo de personal, aunque en algunas organizaciones es utilizado con todos los empleados.

3.5.2

EJEMPLO DE EVALUACIONES POR OBJETIVOS

PUESTO: Agente de Ventas
SECTOR: Oeste
ZONA: 13
GRUPO: IV
FECHA DE INGRESO: 03-02-80
PERIODO: 01-01-86 al 31-06-86

OBJETIVOS ESTABLECIDOS:

- 1- Mejorar la apariencia física.
- 2- Visitar personalmente a todos los clientes en los días establecidos.
- 3- Establecer un libro de rutas correctamente ordenado y observar fielmente su itinerario.
- 4- Aumentar la cartera de clientes en un mínimo de 05%.
- 5- Aumentar las ventas de contado en un mínimo de 02%, las ventas de crédito en un 03%.
- 6- Mejorar las relaciones entre los vendedores del grupo IV.

3.6 PRINCIPIOS MODERNOS DE LIDERAZGO

Los principios modernos del liderazgo, reemplazarán a la revisión anual del comportamiento. En una compañía el primer paso consistirá en proporcionar la formación para el liderazgo. La revisión anual del comportamiento puede ser entonces abolida.

La revisión anual del comportamiento se deslizó dentro de las empresas furtivamente y se hizo popular porque no requiere que nadie se enfrente a los problemas de la gente.

A continuación se dan unas sugerencias.

1. Implantar la formación para el liderazgo; obligaciones, principios y métodos.
2. Selección mas cuidadosa de las personas, en primer lugar.
3. Mejor formación y educación después de la selección.
4. El líder, en vez de ser un juez, será un compañero, que aconseje y dirija a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. Todo el mundo tiene que estar en un equipo para trabajar en la mejora de la calidad.
5. El líder descubrirá quién, si es que hay alguien, de su gente está (a) fuera del sistema por el lado bueno, (b) fuera, por el lado malo, (c) dentro del sistema.

Los cálculos necesarios son bastante sencillos si los números se utilizan para medir el comportamiento.

En ausencia de datos numéricos, el líder debe hacer unos juicios subjetivos. El líder se pasará horas con cada uno de sus trabajadores. Ellos sabrán qué tipo de ayuda necesitan.

Las personas que se encuentran en el lado malo del sistema requerirán ayuda individualizada.

La recompensa económica para el comportamiento sobresaliente por fuera del sistema, sin otro reconocimiento más satisfactorio, puede ser contraproducente.

6. Las personas de un grupo que forman un sistema estarán todas sometidas a la misma fórmula que tenga la compañía para los aumentos de salario. Esta fórmula puede que se considere la antigüedad. No dependerá de la categoría dentro del grupo, ya que las personas dentro del sistema no estarán catalogadas como No.1, No.2, No.Ultimo (En las épocas malas puede que no haya aumentos para nadie).

7. Mantener una larga entrevista con cada empleado, de tres o cuatro horas, por lo menos una vez al año, no para criticarlo, sino para ayudarlo y para que haya un mejor entendimiento por parte de todos.

8. Las cifras sobre el comportamiento deberían usarse no para clasificar a la gente de un grupo de que está dentro del sistema, sino para asistir al líder en la mejora del sistema. Estas cifras pueden indicarle algunas de sus propias debilidades.

Al mejorar el sistema se ayudará a todo el mundo, y disminuirá la distancia entre los números que dan el comportamiento de las personas.