

VALORACION DE MERITOS

SANTIAGO AGUDELO MEJIA

La calificación por el mérito es un instrumento para medir el resultado que pueden dar los trabajadores con respecto a las tareas que cumplen. Intenta reducir al mínimo el juicio subjetivo, lo que es muy frecuente cuando una persona juzga a otra, y sustituirlo, hasta donde sea posible, por medidas objetivas para evaluar las diferencias individuales que actualmente se manejan, en la mayoría de los casos, en forma subjetiva.

La calificación por el mérito se ha convertido en un requisito indispensable para las buenas relaciones entre patronos y empleados en casi todas las clases de empresas industriales, ya sean grandes o pequeñas, porque suministra un medio eficaz para evitar arbitrariedades con respecto a los trabajadores. Para la gran empresa, su uso reemplaza la falta de contactos continuos que son frecuentes en la empresa pequeña, y que son tan esenciales para apreciar bien a los trabajadores y para emplearlos con el máximo provecho.

La valoración sistemática de la capacidad de los empleados debe ser hecha por el supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca perfectamente al empleado en cuestión, en lo que se refiere a su trabajo, empleando para ello una forma estandarizada que se adapte a las necesidades de cada industria en particular.

Finalidades:

Los fines de la valoración de méritos pueden reducirse a dos categorías prin-

cipales: la "administrativa" y la de "perfeccionamiento individual".

Administrativa

Entre los fines administrativos que se pueden considerar como de mayor importancia, tenemos:

Promociones y Ascensos:

Con mucha razón se ha considerado esta aplicación de la calificación de méritos, como una de las más importantes de carácter administrativo, ya que la promoción de empleados a los cargos en que con más eficiencia pueden desplegar sus capacidades, interesa tanto a la empresa como a los empleados. Un sistema de valoración de méritos debidamente desarrollado y aplicado, puede ayudar a determinar qué individuos son los que hay que tener en cuenta para posibles ascensos. Estas valoraciones deben determinar las diferencias existentes entre el trabajo desarrollado por el individuo en su empleo actual y las potencialidades que posee para un trabajo de más alta categoría, porque la capacidad que se demuestra en una actividad no indica, necesariamente, que determinado empleado esté capacitado para responsabilidades superiores.

Traslados y Despidos:

En algunas ocasiones es necesario efectuar, en la mayor parte de las compañías cierto movimiento de personal.

Hay que actuar así debido al trabajo deficiente del empleado en el oficio que actualmente desempeña. Aunque las compañías hacen todo lo posible por evitar este tipo de medidas, muchas veces tienen que hacerlo; en estos casos deben obrar con objetividad, y trasladar o despedir a aquellos empleados de rendimiento deficiente. Si las calificaciones de méritos se usan debidamente, pueden servir de base para tomar medidas justas.

Administración de Salarios y Sueldos:

En algunas empresas la valoración de méritos sirve de base para aumentar los sueldos y salarios de los empleados. Generalmente se tienen en cuenta tanto los méritos como la antigüedad, para proceder a tales aumentos.

Perfeccionamiento individual:

En la segunda categoría se trata de ayudar a los empleados a que comprendan sus buenas cualidades y defectos, con el fin de que posean un cierto punto de partida para mejorar y perfeccionarse, ya sea en forma espontánea o por adiestramiento que proporcione la empresa. Adiestramiento que será dado en aquellos campos descubiertos por la valoración de méritos, en que la habilidad o los conocimientos técnicos de muchos empleados no están a la altura del trabajo exigido.

Para que el sistema de calificación de méritos cubra el objetivo de perfeccionamiento personal de los empleados, es necesario que cada uno de ellos conozca la opinión que de él tiene su supervisor. Esto supone la entrevista del supervisor o de la persona que ha calificado los méritos y el empleado en cuestión.

Una de las principales finalidades de la valoración de méritos es sacar a la luz las deficiencias o defectos de los empleados que son susceptibles de corrección. Si no se informa al interesado sobre la valoración que de él se ha hecho, el empleado quedaría para siempre en

el puesto que actualmente desempeña o avanzaría muy poco en su carrera. No solamente se le debe informar al empleado sobre los aspectos negativos de la calificación, con el fin de que los corrija, sino que es de gran utilidad estimularlo, iniciando las entrevistas alabando las cualidades que posee.

Sistemas de Valoración de Méritos

El sistema empleado para calificar los méritos será necesariamente alguno de los que mencionaremos a continuación, o una combinación de ellos, cualesquiera que sean las características que haya que medir y el fin que se busca con la calificación.

1.—Escala Gráfica

Este método se reconoce con facilidad por su rasgo distintivo que es una línea de unos 13 cms. de largo (fig. 1) para cada una de las características que se quieren medir a intervalos regulares; debajo de esta línea hay frases descriptivas cortas que significan diferentes grados de la característica, para que el calificador señale el punto en donde considera que debe colocarse el sujeto que está calificando. En uno de los extremos de dicha línea se encuentra impreso uno de los siguientes datos:

a) el nombre de la característica; b) el nombre de la característica y una descripción breve de la misma; o c) simplemente una corta descripción de la característica sin su nombre. Esta última forma tiene la ventaja de obligar al calificador a leer la descripción, impidiendo así que se utilice la idea que él tiene de la característica, algunas veces imprecisa.

En el reverso de la hoja se acostumbra reservar un espacio para comentarios, objeciones generales o en algunos casos deben anotarse las razones específicas que justifiquen las calificaciones, sobre todo si la calificación puede ser causa de despido. Una vez diligenciada la hoja, se devuelve al Departamento de

EVALUACION DE EMPLEADOS

Nombre del Empleado _____ Cargo _____
 División _____ Grupo _____
 Sección _____ Sub-Grupo _____

Haga una señal (V) en el sitio de la línea en donde crea que debe estar colocado el empleado que está calificando.

Puntos

| | | | |
|---------------------------------|---|---|-----------------------------|
| Muy ordenado, preciso y seguro. | Cantidad, precisión y seguridad buenas. | Calidad regular. Falta cuidado y precisión. | Excesivo número de errores. |
|---------------------------------|---|---|-----------------------------|

| | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|--|
| Muy rápido. No table volumen de trabajo. | Volumen de trabajo satisfactorio. | Volumen de trabajo regular. | Muy lento. Volumen de trabajo inaceptable. |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|--|

| | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|--|
| Muy buena puntualidad y asistencia. | Puntual. Ausencias accidentales. | Algunos retardos y ausencias sin autorización. | Ausencias frecuentes sin autorización. |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|--|

| | | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Ejemplar cumplimiento de órdenes y reglamentos. | Cumple toda orden o instrucción. | Descuidado - cumplimiento de órdenes. | Escaso sentido de la disciplina. |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|

| | | | |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------|--|
| Alto espíritu de colaboración. | Trato cortés y amable. | Colabora sin entusiasmo. | Egoísta. Conflictivo. Escasa colaboración. |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------|--|

| |
|--|
| |
|--|

OBSERVACIONES:

Total

Figura 1

Personal, o a quien corresponda, para que de acuerdo con un patrón (fig. 2) le asigne el puntaje equivalente a cada característica. Sumando los puntos asignados a las diferentes características, se obtiene el puntaje total.

Una forma de evitar la tendencia de los calificadores a limitar su ponderación de las características individuales en un mismo lugar, ya sea céntrico o hacia los extremos, es invertir el orden en que aparecen las frases descriptivas bajo las líneas puntuadoras, de modo que unas vayan de bueno a malo y otras a la inversa.

2.—*Calificación por Letras.*

El empleo de letras para calificar a los individuos es probablemente una derivación de los métodos empleados en algunos colegios; describe simplemente las características que hay que medir y clasifica al empleado en grupos arbitrarios por medio de letras (E. B. R. M.).

Este es un método de los más usados, nos inclinamos a pensar que sólo por su sencillez, ya que no reduce el juicio subjetivo, que es una de las principales funciones de la calificación por el mérito. Por tal razón es poco recomendable este sistema que agrupa a los empleados en clase de excelente, bueno, regular o por debajo del promedio y malo. Las diferentes maneras de interpretar estos términos, desvaloriza la comprensión de las diferentes calificaciones.

3.—*Calificación por Grupos*

Este es el más popular de todos los métodos de calificaciones. Es una extensión del sistema de calificación por letras, pero en lugar de dividir a los empleados por letras u otro procedimiento equivalentes, estos grupos se describen más precisamente. El éxito de este método depende de la definición de las características que se quieren medir.

Los partidarios de este método afirman que la presencia o ausencia de las características que se miden dependen

de la acción mutua de la herencia y el medio. Añaden que la frecuencia con que se presentan determinados niveles de inteligencia sigue una curva normal de distribución, y puesto que las características que se intentan medir dependen, en gran parte, de los mismos factores, hay que suponer que la frecuencia con que se presentan los grados de esas características, pueden describirse por una distribución semejante, en la medida en que dichas características sean modificadas por las condiciones sociales.

Este método no es enteramente justo, ya que puede, por la subjetividad de los calificadores, colocar a dos sujetos en zonas diferentes, cuando en realidad sus respectivas habilidades son casi iguales.

4.—*Calificación por actos específicos o Lista valorizadora de puntos*

Este sistema consiste en un impreso que contiene una lista de actos que hay que indicar si existen o no en los individuos examinados. Se deben escoger actos específicos para que sirvan de indicadores de la presencia o ausencia de los rasgos más generales.

El éxito o fracaso de este método depende del cuidado con que se prepara y se use la lista de rasgos. Para usar este método debe elaborarse el modelo cuidadosamente y comprobar su validez, comparando los resultados obtenidos, con otro sistema de calificación en el cual se tenga suficiente confianza.

De los diferentes sistemas de calificación de méritos hemos escogido el sistema de "lista valorizadora de puntos" o "calificaciones por actos específicos", ya que por no presentar a los calificadores los valores de dicha escala en el cuestionario, la calificación se considera como más objetiva. Además, algunas de las preguntas formuladas se han elaborado de tal manera que sus contestaciones deben ser variables o concordantes, dando a este sistema un margen de control con respecto a los calificadores, que nos permite confiar en la veracidad de las respuestas.

NOTA: Cálculense las puntuaciones hasta el número entero más aproximado.

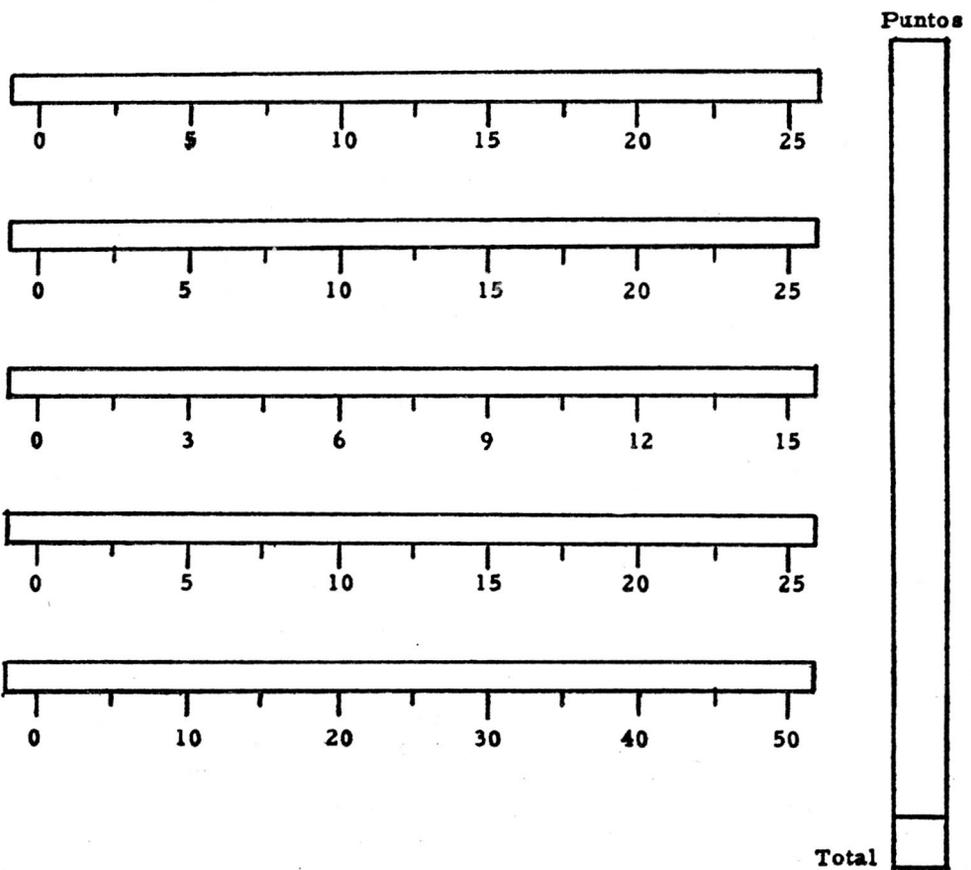


Figura 2.

Los factores que se recomiendan medir, se encuentran pesados de acuerdo con correlaciones de investigaciones hechas en un medio diferente al nuestro. Se ha adoptado en principio este sistema de ponderación por considerar que es muy poca la variación que existe en lo referente a la relación entre factores. Sin embargo, esta ponderación no es definitiva, pues con base en los resultados que se obtengan en el ensayo (una muestra lo suficientemente representativa), se hará un estudio de ponderación con técnicas estadísticas, dando el mismo peso a las características medidas, fijando así un criterio más digno de confianza.

Ponderación de las características individuales:

Las características individuales no tienen siempre la misma importancia en la ejecución de trabajos. Cuando las características tienen una importancia distinta en relación con el desempeño satisfactorio de la tarea, es necesario establecer ponderaciones que indiquen la importancia de dichas características con relación al cargo.

Para nuestro caso hemos pesado las características según sean:

a) Indispensables para el desarrollo de la tarea, es decir, que deben ser poseídas por todo empleado.

b) Convenientes, esto es que el funcionario no solamente cumpla con las exigencias mínimas de la tarea, sino que por su eficiencia, se diferencie del común de los empleados, y

c) Óptimas. Corresponden a los empleados que se diferencian notablemente de los demás de su clase.

Las escalas de ponderación que se han considerado en la valoración de méritos, según la importancia de las características con respecto a los trabajos, son las siguientes:

| | 1 | 2 | 3 |
|-----------------------|---|---|---|
| <i>Óptimas</i> | 2 | 3 | 4 |
| <i>Convenientes</i> | 1 | 2 | 3 |
| <i>Indispensables</i> | 0 | 1 | 2 |

Cada una de las escalas nos suministra cantidades que representan los distintos grados de influencia de las características. Analizando estas escalas vemos que los intervalos entre los grados son de magnitud diferente. Por ejemplo, en la primera escala la distancia entre óptimas y convenientes es la mitad de toda la escala, lo que constituye un intervalo demasiado grande. Esta diferencia tiende a castigar o valorar excesivamente ciertas características, cuya consideración como óptimas o convenientes, para realizar un trabajo, puede ser dudosa o cargada de subjetividad. La segunda escala reduce algo este intervalo, dando a la misma característica, considerada como óptima, conveniente o indispensable, una tercera parte menos de peso, en su orden. La tercera escala parece ser la más provechosa para ponderar características en relación con trabajos, ya que estrecha a una cuarta parte de la escala total el intervalo entre los grados de las características; por tal razón hemos escogido esta escala para nuestro ensayo de valoración de méritos.

Elaboración del Cuestionario:

Para la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuenta las características que se consideraron como las más importantes para el desempeño satisfactorio de la tarea.

Después de observar algunos estudios hechos sobre este aspecto, vemos que las correlaciones entre las cualidades puntuadas aparecen ordenadas de mayor a menor así:

Calidad; Cantidad; Conocimiento de Oficio; Criterio, Responsabilidad y Cooperación; Iniciativa, Asistencia y Puntualidad. Con base en este criterio estadístico hemos tomado como fundamentales estas características.

El cuestionario consta de 60 preguntas. No se ha dado la importancia a las características por el número de cuestiones que correspondan a cada una de ellas, sino por el peso que se le da a la cuestión en sí, ya sean óptimas, convenientes o indispensables. Según esto, el peso de la característica medida es:

| Característica | Preguntas | Puntos |
|---|-----------|------------|
| Calidad | 15 | 37 |
| Cantidad | 13 | 35 |
| Conocimiento del Oficio | 10 | 39 |
| Criterio, responsabilidad y cooperación | 12 | 38 |
| Iniciativa | 6 | 16 |
| Asistencia y Puntualidad | 4 | 12 |
| TOTAL: | 60 | 168 |

En el cuestionario se han incluido preguntas que sirven de control para los calificadores. Estas preguntas denominadas: "Pares de cuestiones concordantes" y "Cuestiones Invariables", están formuladas de tal manera que la contestación de una de las preguntas que forma un par concordante lleve implícita la contestación de la otra. "Las cuestiones Invariables" deben ser contestadas siempre en la misma forma. Si estas preguntas de control no son respondidas en la forma esperada, el cuestionario carece de validez.

Resultados obtenidos

Con fines de ensayo y previa revisión de las cuestiones por personal competente, fue distribuido el cuestionario de valoración de méritos a los encargados de calificar el personal subalterno. Para poder comprobar la objetividad de la calificación, cada empleado debería ser calificado por los dos Jefes más inmediatos y en forma totalmente independiente. Después de comprobar la seriedad de los calificadores por medio de las "Cuestiones Invariables" y los "pares de cuestiones concordantes" se comparó la calificación de los primeros y segundos calificadores, obteniéndose un coeficiente de correlación de $+0.68$, resultado que, con 26 grados de libertad, es significativo al nivel de uno por ciento. Por tal razón puede considerarse que este cuestionario está elaborado de tal manera que el factor subjetivo influye poco en la clasificación de los empleados.

Tabla de Conversión de Eficiencia

| Demasiado | | | | Demasiado |
|-----------|-------|---------|---------|-----------|
| Baja | Baja | Regular | Alta | Alta |
| 54-62 | 63-94 | 95-126 | 127-158 | 159-168 |

BIBLIOGRAFIA

ALFORD, L. P. - BRANGS, J. R., *Manual de la Producción*. Trad. Cast. Ing. Teodoro Ortiz, R., Ed. UTEA, México, 1950.

GISELLI, E. E. - BROWN, C. N., *Psicología*

Industrial. Trad. Cast. Lorenzo Ganza, Ed. Letras S. A., México, 1959.

TIFFIN, J. - MACCORMICK, E. J., *Psicología Industrial*. Trad. Cast. Andrés M. Nateo, Ed. Diana, S. A., México, 1959.