

PAPR-19

PA-APM 670

PAD Prints and Reprints
Personnel

65

CALIFICACIONES DE SERVICIOS

by

Dr. Felix A. Nigro

Published in SERVICIOS PUBLICOS, Vol. 5, No. 5, September-October 1958, publication of the Export Publishers Company, Inc., 134 East 59th Street, New York 22, New York.

Reprinted, with permission, by:
Technical Resources Branch
Public Administration Division
International Cooperation Administration
Washington 25, D. C.
March 1959

Calificaciones de servicios

Por Dr. Félix A. Nigro

► LOS EMPLEADOS de cualquier dependencia deben ser eficientes—todos nosotros aceptamos esto. ¿Pero, cómo sabemos cuándo lo son o no lo son? ¿Asimismo, cómo podemos comparar la actuación de cada miembro de un grupo de trabajadores? Supongamos que se tiene que dejar cesantes a algunos de ellos por escasez de fondos. Se quiere basar la decisión tanto en el factor eficiencia como en la antigüedad. Esta se computa matemáticamente; es fácil. Mucho más difícil es llegar a conclusiones defendibles en cuanto a la calidad de los servicios prestados por cada empleado.

Dos alternativas

Se presentan dos alternativas. Primero, se puede dejar todo a la discreción del jefe. Si aceptamos este punto de vista, se confía en que él observe la actuación e inspeccione el rendimiento del subalterno. En otras palabras, no se le exige que haga periódicamente una apreciación de los servicios de éste. Se supone que lo hace, y no se le obliga a ponerla por escrito. Muchas empresas siguen esta norma, pero, por eso, se encuentran en dificultades muchas veces.

La experiencia ha demostrado que son pocos los supervisores que se esfuerzan por formar una idea concreta acerca de los detalles de la actuación del empleado. Aun cuando lo intentan en forma concienzuda, suelen no anotar sus observaciones en la carpeta del subordinado. No dejan ningún récord. Si son transferidos a otras dependencias o dejan el servicio público, nadie sabe cuál era su opinión del subalterno. Además, éste jamás se entera de la opinión del jefe sobre su actuación, a menos que se la pregunten—cosa que muchos no se atreven a hacer.

Por todos estos motivos, las empresas progresistas prefieren la segunda alternativa—la de utilizar sistemas formales de calificaciones de servicios. Esto quiere decir que exigen a todo jefe que califique a cada subalterno. Como veremos, hay varias clases de tales sistemas, y se puede escoger entre ellos. No obstante, una vez adoptado el plan, todos los supervisores tienen que seguirlo y poner sus calificaciones en forma escrita.

Pasaremos dentro de poco a un análisis de dos de los planes más típicos, pero antes es conveniente aclarar los usos de tales calificaciones escritas. En otras palabras, ¿cuál es la justificación de dedicar tanto esfuerzo a esta fase de administración de personal?

Los usos de las calificaciones

Primero, las calificaciones se toman en cuenta como *un factor* al tomar decisiones de importancia que afectan a los empleados. Por ejemplo, es muy común tomar en cuenta la última calificación del individuo al decidir si merece un aumento de sueldo. Se subraya *un factor*, puesto que entran en juego otros, tales como sus años de servicio, conducta, etc.

Es muy peligroso basar todo en la calificación, porque representa un juicio que puede ser erróneo. Aparte de los aumentos de sueldo, se usan las calificaciones al determinar el orden de las cesantías. Tampoco conviene despedirlos únicamente a base de las calificaciones. Hay que pesar también las destrezas de los individuos y conviene retener aquéllos que—además de tener buenas calificaciones—serían los más útiles a la empresa en el futuro.

Otro punto: a veces se intenta justificar el ascenso de una persona a un cargo de mayor responsabilidad, por lo menos parcialmente, en su última calificación. Pero haber trabajado bien en un puesto no es ninguna prueba de que se va cumplir en la misma forma en otro más importante. Por esto, hoy no se recomienda tal uso de las calificaciones. Sin embargo, no existe ningún motivo por el cual no pueden ser tomadas en cuenta en las otras decisiones discutidas arriba.

Segundo, se usan las calificaciones como método de ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento. De hecho, algunas personas creen que este uso es más importante que el primero, y realmente tienen mucha razón. El propósito de apreciar los servicios de un subordinado no es para averiguar si es necesario castigarlo. Tampoco es para dulcificarlo con palabras melosas de elogio.

Bien se sabe que los empleados no son perfectos y

que, por lo menos, cometen algunos errores. A veces, ellos mismos se dan cuenta de ello; en otras ocasiones, no lo saben. De todos modos, se supone que el jefe es el más indicado para observar su actuación y hacerles sugerencias constructivas.

Cuando un nuevo elemento ingresa en la dependencia, representa ya una inversión para ella. Vale la pena hacer todo lo posible para cosechar buenos frutos de tal inversión, y eso conlleva la necesidad de ayudarlo a rendir todo lo que pueda. Si, a fin de cuentas, es ineludible la conclusión de que no sirve, la decisión de despedirlo—aunque penosa—habrá seguido un largo período de esfuerzos intensos por evitar tal contingencia. En realidad, si se escogen los nuevos empleados con un mínimo de cuidado, normalmente no es necesario llegar a tal extremo. De todos modos, el objetivo debe ser señalar al empleado los puntos en que su actuación es floja, y enseñarle cómo eliminar estas deficiencias. Uno de los papeles del supervisor es ser maestro; la calificación periódica de sus ayudantes es un método eficaz para estimularles a mejorar su rendimiento.

Tercero, un buen sistema de calificaciones puede promover mejores relaciones entre el jefe y el subalterno. Esta debe ser la meta: establecer vínculos de amistad y de cooperación entre ellos. El jefe se interesa por el ayudante y acepta la obligación de adiestrarlo y de prepararlo para posibles ascensos a puestos de mayor responsabilidad. Calificar los servicios de los subordinados es un aspecto de la supervisión y constituye una tarea más para el jefe en su papel de maestro y de adiestrador. Al propio tiempo, el buen subalterno agradecerá las palabras de consejo del jefe en su condición de calificador. Cuando ambos se juntan para discutir el rendimiento de aquél, debe ser una relación de provecho mutuo y tener el resultado de cimentar aun más los lazos de afecto entre ellos.

Desgraciadamente, a veces la implantación de un plan de calificaciones ha servido, al contrario, para aumentar las tensiones entre ambos y hasta para crear nuevos puntos de conflicto. Sin duda alguna, se corre este riesgo. No obstante, puede decirse categóricamente que esto sucede únicamente cuando el sistema que se usa es insatisfactorio o, aunque bueno, es administrado mal. Echar la culpa para todo al plan de calificaciones es una tendencia notoria. Mejor que los jefes piensen más en cómo podrían mejorar su actuación como *calificadores*.

Dos tipos de planes

Esto nos conduce a la discusión de los distintos tipos de planes. Hay muchos, pero ya algunos han pasado a la historia y no se usan más. Concentremos nuestra atención en *dos* sistemas que se utilizan en muchas empresas, tanto públicas como privadas.

El primero—calificación de rasgos, eso es, de características de personalidad—es el que más se usa. Tiene sus partidarios, pero también los tiene otro sistema al cual se está dando bastante énfasis recientemente—el basado en *normas de rendimiento*.

Se describen ambos planes a continuación, pero deseamos poner en claro que sabemos que muchos de los lectores tendrán un número reducido de subalternos y por eso no tendrán interés en sistemas

complicados. Presentaremos nuestro análisis en tal forma que ellos puedan sacar conclusiones que les sean útiles al apreciar los servicios de sus ayudantes. La *sencillez* es requisito esencial de cualquier plan. Debe ser fácil de administrar, porque si requiere de demasiado papeleo, no será aceptado por los supervisores. Si ellos no lo aceptan, no podrá tener éxito. Cuando los jefes no están convencidos del valor del sistema, cumplirán mecánicamente con la labor de calificación, pero no lo harán con el interés y el cuidado que son tan esenciales.

Sistema de rasgos

Un enfoque para la evaluación de los servicios del empleado es mediante la calificación de sus cualidades personales, tales como cortesía, presentación, puntualidad, tacto, iniciativa, inteligencia, y voluntad de trabajo. Se le califica en términos de si ha demostrado o no estas características al llevar a cabo sus tareas. En este sentido, es una apreciación del rendimiento del individuo, pero únicamente desde ese punto de vista. No se miden ni la calidad ni la cantidad de su trabajo. De hecho, se concentra la atención en él como persona y no en su trabajo.

Se ha dicho que es el sistema que más se usa. Debe tener marcadas ventajas, y las tiene. Ante todo, es fácil de administrar. Para comprobar esto, véase el cuadro que sigue:

EJEMPLO DE UN SISTEMA DE CALIFICACION DE RASGOS

- | | |
|---|--------------------------|
| Actitud en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Se queja o se muestra indiferente | <input type="checkbox"/> |
| A veces indiferente; trabaja medio entusiasmado | <input type="checkbox"/> |
| Mediano interés; le gusta la mayoría de los aspectos de su empleo | <input type="checkbox"/> |
| Muestra interés definitivo en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Entusiasmado, muy interesado | <input type="checkbox"/> |
- El supervisor pone un cheque al lado del encasillado que mejor describa la actuación del empleado.*

No es una hoja completa sino la parte para la apreciación de un sólo rasgo. A veces, la hoja completa incluye una docena o más de rasgos para calificar. Por ejemplo, antes de 1950 el Gobierno Nacional de los Estados Unidos usaba un plan uniforme mediante el cual todos los jefes calificaban a sus subalternos a base de veinticinco rasgos.

Es fácil de administrar, porque se puede leer la hoja y poner los cheques en los encasillados bien rápido. No importa si son seis o veinticinco los rasgos: casi siempre no se necesita mucho tiempo. Los cheques tienen valores que se expresan numéricamente o, si no, el calificador apunta una evaluación final de "sobresaliente", "muy bueno", "bueno", etc. Con todo, el plan posee la virtud de la sencillez. Pero tiene algunas desventajas, algunas de carácter serio. ¿Qué es "actitud en el trabajo"? ¿Quiere decir esto que el empleado se muestra siempre satisfecho y

nunca se queja? ¿Es ésta la definición de una buena actitud? ¿Al contrario, si pregunta de cuando en cuando acerca de sus derechos y privilegios, ¿debemos considerarlo un rebelde o, de todos modos, un indeseable? Si sonrío mucho y no pide nada, ¿merece la calificación de "entusiasta"? Se ve que los rasgos se prestan a diversas interpretaciones. Lo que para uno es evidencia de una buena actitud no convencerá en nada a otro jefe.

Se tropieza con la misma dificultad en el caso de los demás rasgos. Si el jefe manda a un ayudante en tonos bruscos y éste cumple pero con patente hostilidad, ¿está justificado aquél si lo califica bajo en "voluntad de trabajo"? ¿Y qué es puntualidad? ¿Es serio un atraso de dos minutos? Esto depende del criterio del jefe-calificador. Muy difícil es que los calificados reciban un trato uniforme cuando los jefe tienen tan amplio margen de discreción.

Se podrían presentar otros ejemplos, pero queda bien obvio que el sistema de rasgos tiene el gran defecto de ser muy subjetivo. ¿Cuál es la definición precisa de la última palabra? Dice el diccionario de la Real Academia: "Subjetivo: relativo a nuestro modo de pensar o de sentir, y no al objeto en sí mismo." Esto es justamente lo que suele acaecer con las calificaciones de rasgos. El jefe se olvida del "objeto en sí mismo" y califica a base de sus impresiones generales de su personalidad. Por eso, se dice que los jefes no son justos. Desgraciadamente, algunos no lo son, pero por lo general no podemos achacar sus fallas como

calificadores a defectos de carácter. Es que el sistema de rasgos es la fuente de las dificultades. Ofrece muy poca orientación al jefe que quiere juzgar el rendimiento del empleado a base de factores concretos.

Normas de rendimiento

En busca de un plan menos subjetivo, los peritos han desarrollado otro: la calificación a base de normas de rendimiento (a veces se dice de eficiencia—es la misma cosa). Se ha tenido larga experiencia con este último método en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico, y por eso es conveniente usar este ejemplo.

¿Qué es una norma de rendimiento? Dicen los Reglamentos de la Oficina de Personal de Puerto Rico: "son medidas o instrumentos de medición que sirven de ejemplo para establecer la diferencia entre lo que es aceptable y lo que lo no es". Esto quiere decir que, para cada puesto, se preparan tales "instrumentos de medición" para poder comprobar si el empleado está cumpliendo satisfactoriamente o no con sus responsabilidades.

¿Cómo se expresan? Principalmente, en términos de la *cantidad* y de la *calidad* del trabajo que se espera del individuo. Tomemos el caso de una mecanógrafa. Después de analizar las clases de cartas que tiene que pasar a la máquina, se llega a la conclusión de que debe completar por lo menos veinte cada día. Entonces, constituye ésta una de las normas de rendimiento. Desde luego, tiene importancia también la

NORMAS DE EFICIENCIA

Empleado:
Supervisor:
Puesto:

Mensajero
División:
Administración

Agencia:
Oficina de Personal
Status: Regular

TAREAS

1. Recibe correspondencia, solicitudes, nóminas y otros documentos y estampa la hora de recibo en los mismos.
Lleva récord de la correspondencia recibida y entregada.
2. Da información rutinaria a los visitantes.
3. Distribuye correspondencia de la Oficina del Director a las distintas divisiones de la Oficina de Personal.
4. Lleva cartas y paquetes de la Oficina de Personal al correo y viceversa. Tramita en la oficina de correo la certificación de cartas.
5. Lleva correspondencia y paquetes a las distintas agencias del Servicio Insular y firma por lo que recibe de ellas. Ayuda en la conducción de paquetes de exámenes a los centros de exámenes.

NORMAS DE EFICIENCIA

1. Está siempre en su puesto y es atento y cortés con los que traen correspondencia, etc. Pone fechas de recibo correctas y no deteriora, ensucia, o extravía los documentos que le son entregados.
2. Es atento y cortés con los que vienen a buscar información. Se toma interés en que la información que ofrece sea correcta.
3. Cada división recibe su correspondencia sin demoras y de igual modo la correspondencia de la Oficina del Director llega a intervalos regulares. No hay queja de correspondencia extraviada.
4. Las cartas y paquetes llegan al correo y de éste a la Oficina de Personal con prontitud. Protege la correspondencia y los paquetes que le son confiados contra posible pérdida o deterioro, y los conserva inviolables.
5. Las cartas y paquetes llegan a su destino sin demoras inexcusables. Se reintegra a su puesto tan pronto como deja su misión cumplida.

calidad de su trabajo. Por tanto, se fija otra norma: que no se debe cometer más de cierto número de errores de máquina. Del mismo modo, se formulan otras, tales como la claridad de los originales, la legibilidad de las copias, etc.

La mejor forma de poner esto en claro es mediante un ejemplo de las normas de rendimiento para un puesto dado (véase el cuadro en la página).

¿Cómo se hace la calificación, utilizando las normas según este ejemplo? Consúltese la hoja de calificación en la página. Nótese que, para dar una idea clara de cómo se evalúa el rendimiento del empleado, se han llenado todas las columnas. Desde luego, es un caso ficticio.

En la primera columna, aparece una lista de todas las tareas del trabajador. Esta es una de las ventajas de este sistema: exige que el jefe y el subalterno lleguen a un acuerdo sobre el contenido del puesto. Demasiadas veces, el empleado no sabe por cierto cuáles son sus responsabilidades. Calificarlo a base de requisitos que no se le han explicado no es justo.

En la segunda columna, vemos las normas de eficiencia. Son las mismas del primer ejemplo.

La ponderación de cada tarea se pone en la tercera columna. En cualquier puesto, no todas las tareas tienen igual importancia. En el plan de Puerto Rico, para tomar esto en cuenta, se les asigna pesos que fluctúan en valor de uno a cuatro. Nótese que la primera tarea del mensajero lleva un peso de cuatro, por ser la más importante. La segunda no es tan significativa, por lo cual merece una ponderación de 3. Las demás, por ser de menor importancia aun, valen dos.

Llegamos a la columna para las calificaciones. Se analiza el rendimiento del empleado respecto a cada tarea, utilizándose cinco calificaciones, de A a F. Cada calificación lleva cierto número de puntos (véase los números debajo de las letras).

En la columna final, se llega a la puntuación para cada tarea, poniéndose el producto de la calificación y su peso. Se repite esto para todas las tareas, y se suman las dos columnas, la de los pesos y la de los productos. Finalmente, se divide la suma de los productos por la de los pesos. Consultando el espacio para "Valores De Las Calificaciones", encontramos que, en este caso hipotético, el mensajero tiene un índice de eficiencia de 2.46, que equivale a una calificación final de C.

Ahora bien, ¿cuáles son los méritos de este tipo de plan? Se cree que es más defendible, porque se compara el rendimiento del empleado para cada tarea con las normas de eficiencia correspondientes. También, el empleado mismo participa en la formulación de esos "instrumentos de medición". Además, quien lo califica para cada tarea evita la tendencia—siempre presente cuando se califica a base de rasgos—de dejarse impresionar por una sola característica del individuo. Por ejemplo, es muy fácil creer que un ayudante que posee mucho tacto debe ser muy eficiente. No obstante, hay muchos con esa cualidad que no lo son.

En otras palabras, se controla más la subjetividad. No se la elimina por completo, por ser esto imposible. Véase la primera norma de eficiencia para el mensajero. Empieza por decir, "está siempre en su puesto". Probablemente, no será difícil averiguar esto, aunque

GOBIERNO DE PUERTO RICO—OFICINA DE PERSONAL

Calificación de eficiencia

1. Período de

2. Nombre del Empleado: Juan Pérez	3. Número del Empleado: 1.317	4. Título de Clasificación: Mensajero	5. Status: Contratado
6. Agencia:	7. División: Oficina de Personal	8. Nombre y Título Funcional del Supervisor: J. B. D. (Intendente)	
9. CALIFICACION:		NOTA: Al asignar el peso que ha de dar a cada tarea, considere la importancia, la dificultad o el tiempo que se dedica a la misma en relación con las demás tareas.	

TAREAS QUE EJECUTA EL EMPLEADO	NORMAS DE EFICIENCIA	Peso (1-4)	CALIFICACIONES					Producto
			A 4	B 3	C 2	D 1	F 0	
1. Recibe correspondencia, solicitudes, nóminas y otros documentos y estampa la hora de recibo en los mismos. Lleva récord de la correspondencia recibida y entregada. 2. Da información rutinaria a los visitantes. 3. Distribuye correspondencia de la Oficina del Director a las distintas divisiones de la Oficina de Personal. 4. Lleva cartas y paquetes de la Oficina de Personal al correo y viceversa. Tramita en la oficina de correo la certificación de cartas. 5. Lleva correspondencia y paquetes a las distintas agencias del Servicio Insular y firma por lo que recibe de ellas. Ayuda en la conducción de paquetes de exámenes a los centros de exámenes.	1. Está siempre en su puesto y es atento y cortés con los que traen correspondencia, etc. Pone fechas de recibo correctas y no deteriora, ensucia o extravía los documentos que le son entregados.	4			v			8
	2. Es atento y cortés con los que vienen a buscar información. Se toma interés en que la información que ofrezca sea correcta.	3			v			6
	3. Cada división recibe su correspondencia sin demoras y de igual modo la correspondencia de la oficina del Director llega a intervalos regulares. No hay queja de correspondencia extraviada.	2		v				6
	4. Las cartas y paquetes llegan al correo y de éste a la oficina de Personal con prontitud. Proteje la correspondencia y los paquetes que le son confiados contra posible pérdida o deterioro y los conserva inviolables.	2		v				6
	5. Las cartas y paquetes llegan a su destino sin demoras inexcusables. Se reintegra a su puesto tan pronto como deja su misión cumplida.	2		v				6
VALORES DE LAS CALIFICACIONES		TOTAL:	TOTAL:					32

A—Excelente 3.6-4.0	C—Satisfactorio 1.6-2.5	32 : 13	
B—Muy bueno 2.6-3.5	D—Deficiente 0.6-1.5	INDICE DE EFICIENCIA	
F—No Satisfactorio 0.0-0.5		(Promed.)	
		CALIFICACION	
		2.46	
		C	

Firma del Revisor	Firma del Supervisor Inmediato
Firma del Jefe de la Agencia o su Representante Autorizado	HE RECIBIDO COPIA DE ESTA HOJA DE CALIFICACION EN:
Fecha	Fecha
Fecha	Firma del Empleado

(5)

no sabemos exactamente qué interpretación dar a la palabra "siempre".

Sigamos: "Es atento y cortés con los que traen correspondencia, etc." ¿No es posible que una persona lo encuentre "atento y cortés" pero que otra reaccione de otra manera, quizás por creerlo poco serio e insolente? Se ve que tropezamos con la misma dificultad de la subjetividad. No hay duda, puesto que, al analizar todas las normas que siguen, notamos que se usan frases que se prestan a diferentes interpretaciones, tales como "se toma interés en que la información que ofrezca sea correcta".

No obstante, no estamos tratando de probar que el sistema de normas de rendimiento no sirve para nada: sencillamente que es imposible eliminar completamente los juicios subjetivos. Comparándose los dos planes, el de rasgos es mucho más subjetivo. Pero no es tan difícil de administrar. Piénsese en el trabajo de preparar normas de rendimiento para cada uno de miles de puestos. Se necesita mucho más tiempo, y es esencial adiestrar bien a los jefes en cómo calificar según tal plan. Desde luego, todo depende de los fondos disponibles y del interés que los dirigentes tienen en desarrollar un buen sistema de calificaciones. Ningún plan es perfecto; es cuestión de escoger el que mas convenga.

Es posible simplificar un poco el plan de Puerto Rico. Se podrían eliminar los pesos y las calificaciones numéricas. En otras palabras, la hoja tendrá únicamente las dos primeras columnas: tareas y normas. Pero ¿cómo sería posible llegar a la calificación final? El jefe usaría la hoja como una guía, y, pensando en cada tarea y su norma correspondiente, decidiría si el empleado merece una apreciación de "sobresaliente", "muy bueno", "satisfactorio" o "deficiente". Con esto, se elimina la parte matemática, pero se confía que el jefe basa su calificación final en cada fase de la actuación del empleado.

Realmente, aunque el sistema que se escoja tiene importancia, el factor más decisivo es la actitud del jefe-calificador. Si coopera y se esfuerza por controlar los juicios subjetivos, se habrá asegurado un éxito modesto por lo menos para el plan. Si, al contrario, es impaciente y no quiere dedicar el tiempo necesario al trabajo de calificar a sus subalternos, lo más probable es que califique mal—y después atribuya los malos resultados a los autores del plan.

Hay otros jefes que no son reacios a emplear el tiempo necesario pero no quieren dar una calificación baja a ningún subalterno. De hecho, ésta es una costumbre muy bien establecida. Se dicen, "Si yo diera una mala calificación a uno de mis subalternos, ¿cómo podría mirarlo en la cara si mis colegas no se atreven a hacer lo mismo con sus ayudantes que no rinden bien?" Y realmente tiene toda la razón, si los demás jefes se portan así. ¿Cuál es la solución? Persuadir a todos que digan la verdad y que no teman nada. Si los dirigentes están preparados a recibir las quejas de los subalternos, si ningún jefe tiene que soportar las avalanchas de protestas por sí mismo, ¿por qué no dar las calificaciones que corresponden a los hechos?

Con todo, se ve que los jefes deben ser adiestrados con gran cuidado en cómo calificar. Estimo que, si se les ayuda de este modo, se tendrá éxito, sea con un plan de rasgos o de normas de rendimiento. **FIN**